

**ERIKA VON ZUBEN**

**Organização orientada para a estratégia com a  
utilização do *Balanced Scorecard***

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Tecnologias da  
Qualidade – MBA / USP.

**São Paulo**

**2005**

**ERIKA VON ZUBEN**

**Organização orientada para a estratégia com a  
utilização do *Balanced Scorecard***

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Tecnologias da  
Qualidade – MBA / USP.

Orientador: Prof. Adherbal Caminada  
Netto

**São Paulo**

**2005**

**AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.**

Catálogo na Publicação  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Zuben, Erika v.

Organização orientada para a estratégia com a utilização do *Balanced Scorecard*/ Erika von Zuben; orientador Prof. Adherbal Caminada Netto.—São Paulo, 2005.

116f.

Monografia (Pós Graduação - Programa de Educação Continuada. Área de Concentração: Gestão da Qualidade) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

1. Balanced Scorecard. 2. Planejamento Estratégico. 3. Estratégia. 4. Medição do Desempenho.

---

**Aquiles e Célia** dedico este trabalho a  
você. Ele é fruto da semente que  
você plantaram.

---

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu pai, Prof Dr. Newton Aquiles von Zuben, pelo exemplo diário de dedicação aos estudos em nossa casa, desde que éramos pequenos, pelo exemplo e pela orientação, e à minha mãe, Célia von Zuben pelo amor e incondicional apoio, que sempre alavancaram os meus esforços na busca do melhor caminho.

Aos meus avós e padrinhos, Arlindo (*in memoriam*) e Ruth, que além de me dedicarem um amor incondicional, me acolheram no início a minha jornada adulta.

Aos meus irmãos Larissa von Zuben e Alexei von Zuben pelo companheirismo de todas as vidas.

Ao meu *Anjo* e mestre pelo incentivo, apoio, interesse, colaboração, orientações e discussões e principalmente pelo amor e confiança.

Sou profundamente grata às amigas Ana Carla de Almeida Leiva e Patrícia Almendro Ruiz, pela indescritível solidariedade e afeto inestimável, que se traduziram sempre em entusiasmadas respostas, continuado estímulo e valiosa parceria, antes circunscrita aos questionamentos existenciais e teóricos nas longas e cúmplices conversas.

À amiga Cristina Salvador, que desde o início de nossa aproximação profissional e posteriormente nossa grande amizade pessoal, me mostrou que determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso.

Ao amigo Oswaldo Soares Júnior, que ressaltou em mim a certeza de que ética, integridade e respeito são valores fundamentais.

Ao professor Adherbal Caminada Netto pelos conhecimentos transmitidos ao longo deste curso e pela orientação, sempre acompanhada de estímulo e paciência.

A Organização onde eu trabalho, por fornecer suporte técnico e financeiro à realização desta dissertação e por possibilitar o acúmulo de conhecimento ao longo de sete anos de trabalho.

## RESUMO

ZUBEN, Erika v. **Organização orientada para a estratégia com a utilização do *Balanced Scorecard***. 2005. 116f. Monografia – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

O atual cenário mundial de globalização, com avanço tecnológico e do gerenciamento, faz com que a competitividade torne-se uma palavra-chave para o sucesso de uma organização. As organizações deverão estar atentas aos indicadores de desempenho e a obtenção de vantagem competitiva como elementos diferenciais para o sucesso. Nessa forma de gerenciamento, destaca-se como instrumento da maior importância, a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possua abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento e que permita, sobretudo, considerar a importância crescente dos valores intangíveis frente aos tradicionais valores físicos. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta para traduzir a visão de uma organização em indicadores de desempenho distribuídos entre quatro perspectivas: financeiro, cliente, processos internos, e aprendizagem e crescimento. O nome adotado indica o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendências e ocorrência e os processos internos e os resultados externos. Este trabalho foi desenvolvido em uma pequena empresa cujas características diferem das abordagens literárias existentes, entretanto foi embasado nos conceitos propostos pelos principais autores da área, e apresenta uma proposta de implantação, que permite a partir da missão, estratégia e dos fatores críticos de sucesso da organização, identificar e estruturar os indicadores estratégicos.

Palavra chave: Balanced Scorecard, Planejamento Estratégico, Estratégia, Medição do Desempenho.

## **ABSTRACT**

The current globalization scenario along with the technological and managerial advances has led competitiveness to become a key word for the success of an organization. The organization should pay attention to performance indicators and be concerned with the obtaining of competitive advantages as differential elements for their success. In this form of management, we can ressalt, as a great and important instrument, the building of structure which owns strategic indicator in large approaching and, besides them, a proper coherence with the new age of knowledge-as-power, allowing, this way, taking over the increasing relevance of untouchable values, when in confront with physical and traditional ones. The Balanced Scorecard is a conceptual framework for translating an organization's vision into a set of performance indicators distributed among four perspectives: Financial, Customer, Internal Business Processes, and Learning and Growth. The adopted name indicates the balance between financial and not financial measures, between the trends and occurrence indicator and between the internal business processes and external outcomes.

This work was developed in a small company whose characteristics differ from the existing literary boarding, however lies on the theoric propose for the principal authors of area, showing a proposition which permits, coming from mission, strategic and critical factors related to the company's success, identify and establish its strategic indicators.

# SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1.	Considerações iniciais .....	01
1.2.	Justificativa e relevância .....	03
1.3.	Objetivos do trabalho.....	05
1.4.	Definição do problema de pesquisa.....	05
1.5.	Método de pesquisa .....	06
1.6.	Método de trabalho.....	07
1.7.	Estrutura do trabalho.....	08
1.8.	Delimitações do trabalho .....	09
<b>2.</b>	<b>GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO .....</b>	<b>09</b>
2.1.	Introdução .....	10
2.2.	Sistema de medição de desempenho .....	12
2.3.	Requisitos de mercado e os critérios de desempenho .....	16
<b>3.</b>	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>18</b>
3.1.	Histórico .....	18
3.2.	Ambiente .....	19
3.3.	Estratégia.....	21
3.4.	Estratégia e o ambiente .....	23
3.5.	Conceito de planejamento estratégico.....	31
3.6.	Etapas do planejamento estratégico .....	33
3.7.	Elementos competitivos .....	42
3.8.	Barreiras para implementação estratégica .....	43
3.9.	Planejamento estratégico na pequena empresa.....	44
<b>4.</b>	<b>BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>49</b>
4.1.	Histórico .....	49
4.2.	Objetivos .....	50
4.3.	Estrutura do BSC.....	51
4.4.	Características do BSC .....	53
4.5.	As quatro perspectivas.....	54
<b>5.</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO - BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>62</b>
5.1.	Objetivo .....	62
5.2.	Abordagem de Kaplan e Norton.....	62
<b>6.</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>67</b>
6.1.	Setor de serviços .....	67
6.2.	Pequena empresa.....	68
6.3.	A Empresa.....	69
6.4.	Planejamento estratégico .....	73
6.5.	Elaboração do BSC .....	82
6.6.	Comunicação e divulgação dos resultados .....	85
6.7.	Dificuldades na elaboração do BSC em pequenas empresas .....	86
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>88</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>90</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01</b> - Conquistas da Visão Estratégica.....	19
<b>Tabela 02</b> - Requisitos e Habilidades das Estratégias Genéricas .....	28
<b>Tabela 03</b> - Temas Financeiros Estratégicos .....	56
<b>Tabela 04</b> - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais .....	57
<b>Tabela 05</b> - Possíveis Fatores Críticos de Sucesso .....	78
<b>Tabela 06</b> - Objetivos Estratégicos e Metas .....	79
<b>Tabela 07</b> - Relação dos Objetivos Estratégicos e dos Indicadores de Desempenho ....	83

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> - Os Quatro Passos do Processo de Gestão .....	13
<b>Figura 02</b> – Ambiente Geral e Ambiente Operacional .....	20
<b>Figura 03</b> - As Cinco Forças Competitivas .....	24
<b>Figura 04:</b> BSC como Estrutura para Ação .....	51
<b>Figura 05:</b> Estrutura do Balanced Scorecard .....	52
<b>Figura 06:</b> Modelo Genérico de uma Cadeia de Valor .....	58
<b>Figura 07</b> - Fluxo de Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i> .....	63
<b>Figura 08</b> – Organograma ECOConsulting .....	71
<b>Figura 09</b> – Processo da ECOConsulting.....	72
<b>Figura 10</b> – Análise de SWOT .....	76

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Considerações Iniciais**

A característica predominante da competição atual é seu dinamismo. Hoje é difícil uma organização precisar qual será a sua posição no mercado daqui a alguns anos. A globalização, alinhada a novas tecnologias, novos serviços, novos competidores e a instabilidade econômica apontam um futuro cada vez mais incerto, que espera apenas as organizações mais bem preparadas.

Nota-se uma crescente pressão de mudança. Para acompanhar a concorrência, as organizações estão repensando suas visões e estratégias, para tornarem-se mais flexíveis às flutuantes demandas do mercado. Elas precisam preparar-se para eventuais modificações nos seus produtos e serviços, desenvolver as capacidades individuais e organizacionais, aumentando assim a habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões estratégicas, vitais para sobrevivência das organizações.

Nesse prisma, Kaplan e Norton (1997, p. IX) citam que:

...a maioria procurava melhorar o resultado dos processos internos existentes – através de custos baixos, melhor qualidade e tempos menores de resposta – mas não sabia identificar os processos realmente estratégicos: aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da organização seja bem sucedida.

Os sistemas de medição por sua vez, são fundamentais, pois são a bússola que orienta as ações dos executivos. Quando utilizam indicadores não compatíveis com as mudanças exigidas pelo mercado, os sistemas de medição acabam levando as organizações a tomarem o caminho errado, e assim perderem participação no mercado.

É fato que existe uma discrepância entre as informações que constam no balanço e a realidade das organizações. O valor de muitas organizações, não está nos seus ativos fixos, mas no seu capital intelectual. E os sistemas de medição tradicionais, não conseguem visualizar isto, deixando-as às cegas quanto ao seu potencial intangível.

O resultado foi um sistema de medição, organizado em quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e aprendizagem e crescimento, chamado *Balanced Scorecard*. Ele promove o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras, indicadores de tendência e ocorrência, objetivos de longo e curto prazo e perspectivas internas e externas.

O *Balanced Scorecard* – BSC visa traduzir a missão e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho. Durante sua construção, são definidos para cada uma das perspectivas supra citadas, objetivos estratégicos. Após são selecionadas medidas de desempenho para cada um destes objetivos, que se acompanhadas, irão garantir o atingimento das metas da organização.

O *Balanced Scorecard* proporciona a tradução da visão e estratégia da organização em medidas de desempenho, ao responder as questões

feitas para cada perspectiva, abaixo relacionadas (Kaplan e Norton, 1997, p. 10)

1. Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
2. Para satisfazermos nossos clientes e acionistas, em que processo de negócio devemos alcançar a excelência?
3. Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
4. Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

A falta de orientação estratégica é vista com maior intensidade no caso de pequenas organizações. Elas, por não possuírem recursos e até mesmo por uma questão cultural, não possuem, na sua grande maioria, sistemas de gestão e de medição. Isto as torna extremamente frágeis no meio competitivo em que estão inseridas.

As pequenas organizações também devem procurar conhecer o meio ambiente onde estão inseridas, ter plena consciência de quem são seus concorrentes e clientes e quais as necessidades destes. Ela deve ter claro quais são os seus processos internos e como eles podem ser desenvolvidos de forma a permitir maior participação no mercado.

Utilizando-se os conceitos do Planejamento Estratégico e do Balanced Scorecard pretende-se criar um sistema que incorpore uma cultura de aceitação em toda a organização. Fazer com que o conceito de

desenvolvimento sustentando ao longo do tempo, com a monitoração de objetivos e metas por meio de indicadores financeiros e não financeiros, se inserido gradualmente na rotina da organização, tenham um tempo adequado de maturação e assimilação por parte dos colaboradores, dos seus dirigentes e até mesmo por seus clientes e fornecedores.

## **1.2 Justificativa e relevância**

Desde a Revolução Industrial, as organizações vêm desenvolvendo e implementando metodologias visando a melhoria da produtividade, aumento da eficiência e, também, da eficácia. Estes esforços de mudança, na maioria dos casos, buscavam a sobrevivência das organizações.

O sistema de medição do desempenho é um dos elementos centrais de um sistema de gestão. Os indicadores são imprescindíveis na avaliação do desempenho das organizações e também, no acompanhamento do processo. Além disso, permite a comparação do seu desempenho com o desempenho de outras organizações do setor.

Observa-se que existem muitos trabalhos de pesquisa sobre o assunto, bem como grande quantidade de metodologias para a medição e avaliação do desempenho nas organizações. Entretanto, muitos destes métodos são baseados em indicadores financeiros, que estão caindo em desuso.

O *Balanced Scorecard*, também conhecido pela sigla BSC, foi desenvolvido por Robert S. Kaplan, professor da *Harvard Business School* em Boston e David. P. Norton, presidente da *Balanced Scorecard Collaborative* sediada em Lincoln, Massachussetts. Segundo os próprios idealizadores do BSC, quando fora desenvolvido em 1992, tratava-se de mensuração e não de estratégia. Eles acreditavam que confiar exclusivamente em indicadores financeiros poderia induzir as organizações a opções erronias, já que estas mensurações concentram-se em resultados, conseqüências de ações passadas.

Com base nesta premissa, as mensurações do desempenho financeiro foram complementadas com outros vetores do desempenho futuro. No entanto, os autores recomendam que os objetivos e indicadores do BSC tenham como ponto de partida a visão, os objetivos e a estratégia da organização. Deste modo, o BSC converteu-se em uma ferramenta para gestão da estratégia (KAPLAN *et al.*, 2000).

Mesmo percebendo esta importância e cientes de que os indicadores irão direcionar as ações gerenciais, muitas organizações utilizam indicadores desconexos de seus objetivos e das suas estratégias e metas de longo prazo. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as organizações devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e capacidades (KAPLAN & NORTON, 1997, p.21).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que vem ao encontro destas exigências, pois permite aos executivos traduzir os objetivos estratégicos de uma organização em um conjunto coerente de medidas.

### 1.3 Objetivos do trabalho

Este trabalho tem como objetivo principal propor uma sistemática de elaboração de indicadores de desempenho e do *Balanced Scorecard* em uma organização de pequeno porte.

Como objetivo específico da pesquisa considero:

- Compor uma sistemática para elaboração, reavaliação, implementação e monitoração das estratégias e das ações estratégicas de uma organização, de maneira a proporcionar a operacionalização do sistema e criar uma cultura de aceitação em todos os níveis da organização.

### 1.4 Definição do problema de pesquisa

Neste contexto, pretende-se, com o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, responder a seguinte questão: **No contexto da competitividade das organizações brasileiras neste início de Século XXI, é possível implementar o Balanced Scorecard em pequenas empresas, metodologia amplamente utilizada pelas grandes organizações para gerenciamento estratégico?**

## 1.5 Método de pesquisa

O trabalho de pesquisa consiste na investigação e no tratamento por escrito de questões abordadas metodologicamente. Nesta dissertação, o meio de investigação adotado foi o da pesquisa-ação, e os fins, pesquisa exploratória – descritiva.

Por pesquisa-ação entende-se: método de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e nos quais os pesquisadores e os participantes da situação ou problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo. O objetivo da pesquisa-ação é integrar a observação e a ação, por meio de métodos menos sistemáticos, mais informais e específicos ao problema.

O processo de estruturação do *Balanced Scorecard* é considerado um trabalho do tipo pesquisa-ação, visto que esta modalidade de metodologia qualitativa permite obter conhecimento sobre a realidade empírica, na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, caracterizando a pesquisa exploratória. O método de pesquisa desenvolvido a partir de uma experimentação prática construtiva e participativa é chamado de pesquisa descritiva, porque relata ações tomadas para contornar problemas reais. À luz destas definições, pode-se classificar esta pesquisa como do tipo exploratório-descritivo.

Portanto, com a utilização deste método pretende-se analisar a organização fornecedora de serviços dentro de sua realidade para a estruturação da estratégia utilizando o *Balanced Scorecard* que possa auxiliar o crescimento planejado, projetado e sustentado de seus negócios ao longo do tempo.

## **1.6 Método de trabalho**

Qualquer trabalho de pesquisa demanda um método de análise. O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador. Portanto, mais do que uma exigência formal, o método é algo que deve auxiliar o pesquisador na busca do conhecimento científico. (Lakatos & Marconi, 2000, p.18).

Nesse contexto, o método de trabalho aplicado neste estudo seguiu as quatro fases da pesquisa-ação descrita por Thiollent (1997), que são expostas a seguir.

Fase exploratória, na qual o pesquisador e alguns membros da organização começam a detectar os atores, os problemas e as capacidades de ação.

Fase principal, na qual a situação é pesquisada por meio de coleta de dados, que são discutidos e progressivamente interpretados.

Fase de ação, que consiste, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar as propostas que devem ser negociadas entre as partes interessadas.

Fase de avaliação, que tem por objetivo observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

**Fase Exploratória** - Nesta fase ocorreram os primeiros contatos entre a autora e os princípios do *Balanced Scorecard*. Foi realizada um levantamento teórico detalhado sobre os temas: BSC, planejamento estratégico, melhoria e mudança, e medição de desempenho. Foram estudados os autores tradicionais em cada área bem como as novas colocações apresentadas por pesquisas mais recentes. Devido ao grande escopo da pesquisa, optou-se pela ampla abordagem integrada dos temas em detrimento ao estudo mais específico de cada assunto. A discussão teórica está apresentada nos Capítulos 2,3, 4 e 5.

**Fase Principal** - Na fase principal, onde foi estudado detalhadamente o método de elaboração de *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan & Norton, e baseado nele, foi elaborado um modelo conceitual para a gestão de melhorias e mudanças estratégicas no desempenho organizacional.

**Fase de Ação** - A fase de ação consiste na operacionalização das idéias desenvolvidas. Nesta fase serão desenvolvidas as estratégias e as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* da organização.

**Fase de Avaliação** - Esta fase consiste na avaliação dos resultados obtidos no trabalho desenvolvido nas fases anteriores. Como não será possível analisar resultados quantitativos, serão apresentados somente os resultados qualitativos e os aprendizados obtidos desta experiência.

## **1.7 Estrutura de trabalho**

O presente trabalho será estruturado em sete capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a justificativa e a relevância do crescente interesse pelo tema, além de apresentar a definição do problema de pesquisa, a metodologia utilizada, os objetivos da dissertação e sua organização.

O segundo capítulo apresenta as principais abordagens e definições sobre o gerenciamento e a medição do desempenho, além de explorar a perda da relevância dos sistemas tradicionais e os desafios para novos sistemas de gerenciamento do desempenho.

O terceiro capítulo apresenta os conceitos de planejamento estratégico bem como as diretrizes para elaboração do plano estratégico.

O quarto capítulo apresenta o *Balanced Scorecard*, suas principais características, benefícios e aspectos críticos de sua implementação.

No quinto capítulo é apresentada uma proposta para o desenvolvimento de indicadores de desempenho derivados da estratégia da organização.

No sexto capítulo é apresentado o Estudo de Caso realizado junto a uma pequena organização do sudeste do país.

Finalmente, no sétimo capítulo, são apresentadas as conclusões referentes aos resultados das pesquisas realizadas, bem como suas limitações.

## 2 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

### 2.1 Introdução

Foi durante a Segunda Guerra Mundial que o controle de qualidade passou a ter importância fundamental, pois auxiliava na averiguação da qualidade e da confiabilidade dos materiais bélicos. Na década de 50 os sistemas de informação eram sistemas operacionais, nos quais a medição do desempenho era basicamente uma checagem realizada ao final de cada processo. Já na década de 60 a medição de desempenho estava associada à estratégia "top down", padronização, eficiência e resultados em conformidade com os planos.

Antes da década de 80, os administradores não necessitavam saber como as informações eram coletadas e distribuídas, e a tecnologia envolvida era mínima. A informação em si, não era considerada importante, sendo vista apenas de forma limitada como o custo gerado ao longo do processo produtivo.

Foi a partir da década de 90 que os sistemas de medição de desempenho tiveram um considerável aumento, após a publicação de artigos do Robert S. Kaplan em 1991. Esta década foi marcada por fortes mudanças do cenário mundial no que diz respeito ao mundo dos negócios.

O primeiro fator de mudança é a globalização o que surge estendendo a competição a níveis mundiais, assim como o gerenciamento e monitoramento do mercado (*marketplace*), os grupos de trabalho e os sistemas de distribuição que também atingem repercussões mundiais. O segundo fator de mudança é a transformação da economia industrial, em que a liderança, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e serviços, vida útil de produtos e gestão do conhecimento passam a ser considerados fatores de grande competitividade e o sucesso das empresas depende da capacidade de gerenciar estes fatores de forma global.

Os anos 90 destacam-se por ser um período de transição entre a predominância das medidas de desempenho tradicionais e o surgimento de novas técnicas como o *Balanced Scorecard* e do Modelo de Excelência de Negócios, desenvolvidos pela Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade.

Os sistemas de informação na década de 90 estão direcionados em como tomar decisões e planejar para o desenvolvimento e produção de bens e/ou serviços. Atualmente, estes sistemas são estratégicos na rotina das organizações, sempre visando o controle e comparação de resultados como auxiliar no processo de tomada de decisão. A informação é hoje, um produto de todas as atividades desenvolvidas dentro da organização e quando bem gerenciada é considerada um diferencial competitivo fundamental que garante agilidade no processo de tomada de decisão. Conceitualmente, as informações diferem de dados. Dados são uma coleção de pontos e número enquanto que a informação é o resultado da

conversão dos dados de forma que esses possam ser utilizados para tomada de decisão.

As informações são fundamentais no apoio às estratégias, processo de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais e sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão. Um sistema de informação estruturado permite o entendimento das tendências futuras para o negócio, estudos de cenários e utiliza o capital intelectual na organização visando a realização de inovações necessárias devendo estar fortemente fundamentada no “*Core Bussiness*” para que haja foco de atuação e busca pela melhor resposta de transformação de *input* em *output*.

## **2.2 Sistema de medição de desempenho**

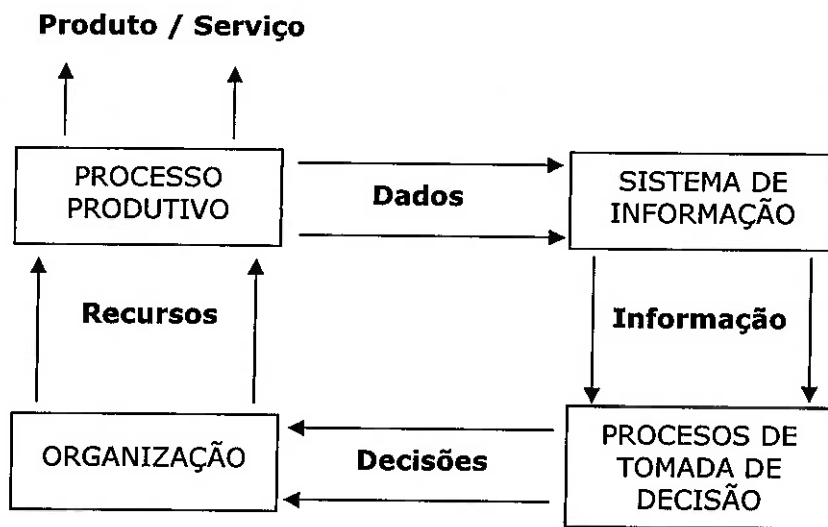
O sistema de medição é uma rede que permite monitorar todas as informações geradas em qualquer processo desenvolvido e fornece subsídios para análise do processo em relação a resultados e metas. Os indicadores são definidos como funções que permitam a obtenção de informações sobre medidas relacionadas a um produto, processo, sistema

ou uma grandeza ao longo do tempo e quando esses indicadores são organizados em uma construção estruturada tem-se um sistema de medição.

Um sistema de medição de desempenho bem projetado e estruturado com objetivos definidos fornece uma base efetiva, desde que esse sistema seja utilizado como ferramenta de gestão. O sistema de medição de desempenho é responsável por definir como a organização usa as informações geradas nos seus processos. O sistema de informação é considerado o coração do sistema de medição de desempenho, tendo como função fornecer *feedback* e promover o desenvolvimento de ações corretivas para as informações geradas.

O processo de gestão de desempenho, sob a perspectiva da informação, contém quatro etapas: processo de produção com atividades que geram dados, sistema que converte os dados em informações úteis, tomada de decisão, e a execução das decisões. O processo de gestão do desempenho é, portanto, um ciclo que recebe *feedback* do desempenho obtido.

O processo de gerenciamento dentro da organização é ilustrado na **Figura 01** bem como o relacionamento existente entre a medição de desempenho e a gestão do desempenho sob a perspectiva da informação. O processo de gestão é dividido em quatro passos e tem início no processo produtivo com a criação do produto/serviço. Essas atividades geram dados e o sistema de informação utiliza esses dados convertendo-os em informação útil passível de utilização.



**Figura 01** – Os quatro passos do processo de gestão  
 FONTE: Dalledonne, 2004.

No processo de tomada de decisão se realiza uma análise da informação recebida e com base nessas, toma-se decisões para alocar recursos e providenciar a tomada de ação. O desempenho é resultado das decisões tomadas e desta forma a qualidade da decisão é limitada pela informação disponível em termos de quantidade e qualidade. O benefício mais importante de medição de desempenho adequada é o entendimento de como o sistema de produção funciona e quais são as forças que o influenciam identificando principalmente problemas e oportunidades de melhoria.

Para que a gestão do desempenho seja um processo eficaz, será necessário: que os recursos suportem as estratégias, o comprometimento das pessoas e sistema de informação que retrate fielmente a realidade.

Idealmente a medição do desempenho é projetada para prover um alarme antecipatório de problemas que ponham em risco a organização, permitindo que ações sejam tomadas em tempo hábil. E embora a medição permita aos gerentes visualizarem onde a organização esta e como seu desempenho deve ser melhorado, o real valor vem das ações que se seguem. E mesmo com o melhor sistema de medição do mundo, se ações apropriadas não foram tomadas, não existirá impacto sobre o desempenho.

Um ponto importante, é que as medidas de desempenho em uma organização podem ser classificadas em dois tipos básicos: aquelas relacionadas a resultados como, por exemplo, resultados financeiros; e aquelas relacionadas às tendências, como qualidade, flexibilidade, prazo, inovação, entre outras. Enquanto, resultados informam sobre o passado, as tendências são indicativas do desempenho futuro. Neste aspecto, Kaplan e Norton também ilustram a necessidade de se ter uma combinação adequada de resultados (*lag indicator*) e tendências (*lead indicator*).

Dentre as razões para se medir desempenho, pode-se destacar quatro categorias, a saber: checar posição, comunicar posição, confirmar prioridades e alcançar o progresso. Checar a posição é considerada uma regra essencial, pois saber onde se está e onde se quer chegar é crucial para o organização, não sendo possível gerenciar o que não se pode medir. Comunicar posição é fundamental, seja fornecendo *feedback* aos colaboradores, seja utilizando a performance como marketing visando

conquistar a fidelidade dos clientes. Confirmar prioridades enfatiza as medições que visam identificar quando a organização está distante do alcance das metas. Para alcançar o progresso, realizar somente medição não é sinônimo de melhoria do desempenho devendo as medições ser utilizadas para comunicar prioridades e refletir motivação.

Diversos são os objetivos atribuídos à Medição do Desempenho, a saber:

- Identificar problemas e oportunidades
- Diagnosticar problemas
- Entender o processo
- Melhorar o controle e planejamento
- Identificar quando e onde a ação é necessária
- Guiar e mudar comportamentos
- Servir de base para programa de remuneração
- Tornar o trabalho realizado visível

O desempenho organizacional é composto por sete critérios inter-relacionados: eficácia, eficiência, qualidade total, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e desempenho financeiro. E os objetivos de desempenho devem conter: metas para serem atingidos, espaços de tempo para atingir tais metas e regras sobre as ordens de preferência para atingi-las.

Em relação às metas de desempenho a serem estabelecidas para estes indicadores, são propostas as seguintes qualidades como direcionadores da escolha: atingíveis, econômicas, aplicáveis, consistentes, abrangentes, compreensíveis, mensuráveis, estáveis, adaptáveis, legítimas e focalizadas nos clientes.

Os benefícios da medição de desempenho podem surgir antes que os indicadores gerem as primeiras informações, pois o processo de desenvolvimento promove uma ampla visão da empresa e do seu ambiente, que resulta em um importante passo para a melhoria do desempenho global do negócio. O ato de medir o desempenho é um processo de negociação de interesses entre os *stakeholders* (acionistas, empregados, sociedade e clientes) da organização. A análise dos indicadores é um importante exercício para identificação de problemas.

Para tanto, as medições de desempenho devem estar construídas sobre medidas que:

- Reflitam as principais dimensões do negócio,
- Sejam relacionadas a metas específicas,
- Sejam orientadas para os clientes,
- Suportem a tomada de decisão,
- Promovam *feedback* rápido, oportuno e acurado,
- Sejam relevantes, claramente definidas e tenham um propósito explícito,
- Disponham informações objetivas e consistentes,
- Tornem os problemas evidentes,

- Reflitam a relação de causa e efeito entre as medidas,
- Suportem a melhoria contínua (PDCA),
- Comprometam e envolvam colaboradores,
- Estimulem o comportamento desejado, e
- Possibilitem o reconhecimento e recompensa dos colaboradores.

Desta forma, conclui-se que a medição do desempenho precisa ser vista como um passo chave no processo de gestão estratégica. As medidas suportam e realçam os planos estratégicos visando a melhoria do desempenho. As organizações eficientes e eficazes deverão ter congruência entre estratégia, ações e medidas.

## **2.3 Os requisitos de mercado e os critérios de desempenho**

Os critérios que as empresas devem possuir para atender o mercado são:

Custo – por dois séculos, até aproximadamente 1960, a indústria mundial prosperou com as altas margens de lucro conseguidas em um cenário em que a demanda era maior que a capacidade produtiva. Na década de sessenta, este cenário mudou, quando a economia americana

diminuiu o ritmo de crescimento. Isso fez com que houvesse um acirramento da concorrência que transformou o preço no principal diferencial de compra.

Qualidade – o ambiente competitivo mudou novamente no início dos anos 70, quando os japoneses, convencidos pelas idéias de Deming e Juran, assumiram a existência de custos significativos relacionados a não qualidade. Assim, começou a corrida por novos patamares de qualidade, sem aumento final dos preços. Esta estratégia gerou novos produtos que passaram a ser valorizados pelos consumidores cada vez mais descontentes com os constantes defeitos dos produtos até então fabricados.

Tempo e Flexibilidade: no final dos anos 70, as empresas passaram a buscar na diversificação e na constante atualização da sua linha de produtos, o seu diferencial competitivo. Para se manterem competitivas as empresas se viram obrigadas a lançar cada vez mais rapidamente novos produtos. Para isso o fator tempo tornou-se primordial, e com isso a flexibilidade em atender as demandas do mercado.

Inovação – no início da década de 90, afirmavam que se seus argumentos estivessem corretos, a inovação se construiria no novo diferencial competitivo, sendo ela uma extensão da eficiência em custo, da qualidade e da flexibilidade. Assim, enquanto flexibilidade significava a habilidade de mudar rapidamente, a inovação significava a habilidade de renovar rapidamente, sendo assim mais que uma simples mudança.

## **3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 Histórico**

Ao longo dos anos, várias idéias oriundas da esfera da estratégia militar, acabaram fornecendo as bases para compor a atual estratégia organizacional. Grande parte deste fenômeno se deve a associação da competitividade organizacional com um cenário de guerra. A competitividade diz respeito a um estado de guerra entre as organizações e como cada uma delas concentra seus exércitos (recursos) para o ataque ao inimigo (concorrente). (SUN TZU, 2003)

Segundo Oliveira (1997), a evolução da estratégia pode ser vista segundo três épocas distintas. A primeira fase engloba a década de 50, sendo apresentada pelo autor como o período da Formulação Estratégica.

A segunda fase compreende a década de 60, sendo denominada de período do Planejamento Estratégico. Foi a época em que o conceito de estratégia se popularizou. O ambiente se mostra cada vez mais mutável, resultando numa diminuição de previsibilidade.

A terceira fase denominada de período da Gerência Estratégica iniciou-se na década de 70. Ela retrata um esforço para implantar de maneira eficaz, as idéias inauguradas na fase anterior, o ato de planejar

como processo contínuo, marcado pela inovação e adaptação a um ambiente cada vez mais mutável.

<p><b>Década de 50</b> <b>A Formulação Estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição clara dos objetivos de ação</li> <li>• Perspectiva mais ampla que o nível da tarefa (negócio)</li> <li>• Horizontes de tempo, além do momento e do impacto imediato da ação</li> <li>• Dirigentes como líderes e estrategistas</li> </ul>
<p><b>Década de 60</b> <b>Planejamento Estratégico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição clara da missão econômica da organização</li> <li>• Perspectiva mais ampla que o nível da organização</li> <li>• Desenho de futuros alternativos</li> <li>• Análise ambiental externa e interna</li> <li>• Novas metodologias de aproximação do futuro</li> <li>• Uso de instrumento racionais e analíticos para decisão e ação</li> </ul>
<p><b>A partir da Década de 70</b> <b>Gerência Estratégica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça da perspectiva de globalidade implícita na visão estratégica</li> <li>• Avanço da visão estratégica para áreas funcionais</li> <li>• Acentuação da perspectiva não burocrática e descentralizada do planejamento</li> <li>• Perspectiva não hierárquica e não segmentada das dimensões estratégicas da organização</li> <li>• Reforço na ênfase da capacidade gerencial dos dirigentes</li> </ul>

**TABELA 01 – Conquistas da Visão Estratégica.**

FONTE: Adaptado de Oliveira (1997)

### 3.2 Ambiente

O ambiente de uma organização abrange tanto aspectos internos quanto fatores que estão além de suas fronteiras, caracterizando o seu ambiente externo.

O ambiente interno envolve a estrutura organizacional formal e informal. Departamentos, pessoas, interesses pessoais e profissionais, relacionamentos, conflitos, cultura, valores, gestão, entre outros.

O ambiente externo deve ser definido, segundo Chiavenato (1993, p.593), como sendo tudo aquilo que envolve externamente a organização, o contexto mercadológico em que está inserida. A **Figura 02** representa as variáveis que impactam direta ou indiretamente a organização.



**Figura 02** – Ambiente Geral e Ambiente Operacional  
FONTE: CHIAVENATO,1993, p. 375

Em decorrência desta complexidade e dos vários arranjos que as variáveis podem formar, a organização deve considerar parte deste cenário, selecionando a porção que afeta suas atividades de maneira mais

imediate, como Concorrentes, Clientes, Fornecedores e Entidades Reguladoras.

### 3.3 Estratégia

A definição de estratégia, apresentada em 1965 na Harvard Business School pelos professores Christensen, Andrews, Bower e outros, de Harvard, é dada nas seguintes palavras:

Estratégia empresarial é o padrão de decisões em uma empresa que (a) forma e revela seus objetivos, propósitos e metas, (b) produz as principais políticas e planos para alcançar as metas, e (c) defini os negócios nos quais a empresa intenciona estar e o tipo de organização econômica e humana que pretende ser.

Segundo Ferreira (1997) estratégia é *"a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos."*

Estratégia é uma palavra de origem grega, *strategos*, que para os gregos antigos significava o general superior e *strategia* significa a arte deste general.

A obra A Arte da Guerra de SUN TZU (2003, p.45) nos mostra que as manobras estratégia significam escolher os caminhos mais vantajosos.

Na década de 60, Kenneth R. Andrews, introduziu no noroeste dos Estados Unidos o ponto básico de que a estratégia requer a realização de encaixe entre a capacidade interna (forças e fraquezas) e a situação externa (oportunidades e ameaças do ambiente), conhecidas como Análise de SWOT (*strengths, weakness, opportunities, threatens*). O objetivo da análise de SWOT é definir estratégias para manter pontos fortes, aproveitando oportunidades, protegendo-se de ameaças e melhorando os pontos fracos. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

Uma importante ruptura foi introduzida por Michael E. Porter na década de 80 no noroeste dos Estados Unidos, quando as organizações passaram a sofrer forte competitividade. A essência do modelo de Porter (1989) é que a estrutura de uma organização determina seu estado de competição e estabelece o contexto para a gestão. Mais importante, as forças estruturais, chamadas de cinco forças competitivas, determinam a rentabilidade da organização. Embora o modelo não ignore as características individuais de cada organização, a ênfase é claramente nos fenômenos externos.

Com a introdução do conceito de competências essenciais por Hamel e Prahalad, houve uma mudança de foco de fora para dentro da organização. Essas abordagens enfatizaram a importância das habilidades e do aprendizado coletivo. Tal visão assumiu que a raiz da vantagem

competitiva estava dentro da organização e que a adoção de novas estratégias estava restrita pelo nível atual de recursos da companhia.

A análise das definições de estratégia dos autores pesquisados permitiu a identificação de quatro grandes grupos:

- 1- Estratégia pelos Objetivos;
- 2- Estratégia pela Vantagem Competitiva;
- 3- Estratégia pela Competência Essencial; e
- 4- Estratégia pela Interação com Competidores.

A Estratégia pelos Objetivos - Há um grupo de estudiosos que procura relacionar estratégias com objetivos ou metas, como em uma relação causa-efeito, ou seja, como se a estratégia estivesse imbuída de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos.

A Estratégia pela Vantagem Competitiva - Encontra-se na literatura um conjunto de definições relacionando estratégia e vantagens competitivas. O pressuposto é que a estratégia deve estar orientada para alcançar e manter uma vantagem competitiva.

A Estratégia pela Competência Essencial - Outro grupo de pensadores preocupou-se com a questão das competências essenciais. Uma visão de que eventuais vantagens competitivas, ou ainda vantagens na interação com oponentes, serão decorrentes das competências essenciais da organização. Em suma este ficou sendo o ponto importante da estratégia.

A Estratégia pela Interação com Competidores - O que há em comum neste grupo de autores é a idéia de inter-relação entre estratégia

e a interação com os competidores. De certa forma estes pensadores priorizam a questão das ações e reações dos competidores, ou seja, acreditam que uma estratégia não possa existir sem considerar como de forma mútua a empresa afeta seus oponentes e é por eles afetada.

### **3.4 Estratégia e o ambiente**

Segundo Montgomery e Porter (1999, p. 12):

muitas das idéias modernas de estratégia originaram-se a partir do trabalho pioneiro de Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen na Harvard Business School no início dos anos 60. Em uma época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças, Andrews e Christensen identificaram uma necessidade urgente de se pensar de forma holística a organização e articularam o conceito de estratégia como meio de se chegar a isso”.

Os idealizadores visualizaram a estratégia como elemento unificador das atividades das áreas funcionais da organização com o ambiente externo. Nesta abordagem, a formulação de uma estratégia envolve a união dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo.

A idéia de se analisar tanto o ambiente interno quanto o externo, acabou influenciando a história do pensamento estratégico. De uma maneira genérica, a partir destas duas vertentes de análise, originaram-se duas escolas de pensamento sobre estratégia: um que prioriza o estudo

do ambiente externo no seu desenvolvimento, tendo Porter como destaque, e outra que valoriza aspectos internos à organização, tendo como um importante representante Hamel e Prahalad.

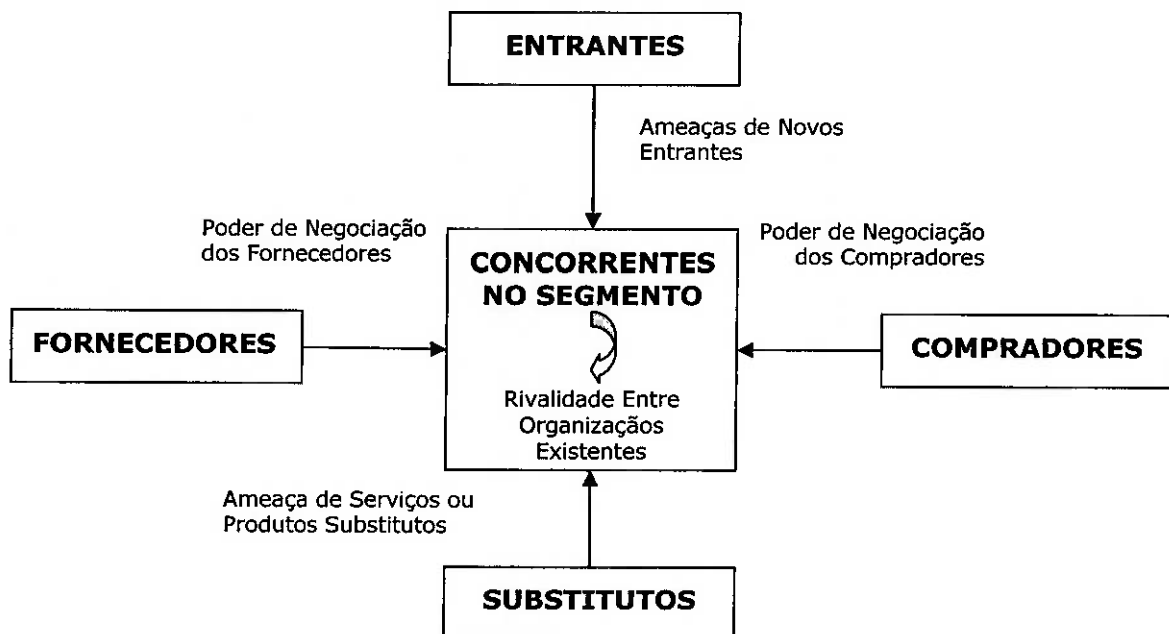
Para o estabelecimento da estratégia, existem dois pontos relevantes; um diz respeito aos critérios competitivos (custo, qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade) selecionados pela organização; e outro aspecto é em relação a decisões que devem ser tomadas em relação a fatores de infra-estrutura de realização do *core products*, ou ainda, *core competences*.

### **3.4.1 Modelo de Michael Porter**

Michael Porter priorizou em seu trabalho, a análise do ambiente externo para a elaboração de estratégias competitivas, e ao traduzir estratégia como 'posicionamento', destacou que a essência da estratégia competitiva é a execução de atividades diferenciada dos concorrentes. Este posicionamento estratégico pode ser baseado: na necessidade dos clientes, na acessibilidade aos clientes, e na variedade de produtos ou serviços da organização.

Em sua teoria Porter (1999) explica que o sucesso das organizações é em função da atratividade do segmento a qual pertence e em função do posicionamento relativo dentro deste grupo. A Figura 03 apresenta Em relação à atratividade, o autor enfatiza que em qualquer segmento, as regras da concorrência estão englobadas nas cinco forças competitivas, a saber: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos

substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes, conforme mostra a **Figura 03**.



**Figura 03** - As Cinco Forças Competitivas  
FONTE: Porter 1999

A intensidade da interação entre essas cinco forças competitivas é que determinará a habilidade da organização para obter, taxas de retorno sobre o investimento superiores ao custo capital.

Em relação ao posicionamento, o autor afirma que, a posição relativa da organização dentro do seu segmento determina se sua rentabilidade está acima ou abaixo da média deste segmento.

Existem três tipos básicos de vantagem competitiva que uma organização pode possuir: baixo custo, diferenciação ou enfoque. Tais vantagens originam-se da estrutura do segmento de mercado e da

habilidade da organização em lidar com as cinco forças melhor que os concorrentes.

Porter (1999) explica que uma estratégia de baixo custo produz para a organização retornos acima da média, apesar da presença de intensas forças competitivas. Ademais, a liderança no custo dá à organização uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois de seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. A estratégia de baixo custo defende a organização até contra compradores poderosos porque os compradores só podem exercer seu poder para baixar os preços ao nível do concorrente mais eficiente. E, da mesma forma, proporciona defesa contra fornecedores poderosos trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos. Além disso, os fatores que levam uma estratégia de baixo custo também proporcionam barreiras de entrada substanciais em termos de economias de escala e vantagem de custos.

A segunda vantagem competitiva é diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja considerado único.

Desta forma, Porter (1999, p. 52) sustenta que:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor

e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a organização que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Para Porter (1986, p. 52-53) a última vantagem competitiva é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas:

Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a organização é capaz de atingir seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a organização atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Porter (1986) sustenta que a organização que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média, pois o enfoque desenvolvido significa que a organização tem uma estratégia de baixo custo com o seu alvo estratégico, com alta diferenciação, ou ambas.

Especificamente, segundo a visão de Porter (1986, p. 58), as três estratégias são prescritas para levantar diferentes tipos de defesas contra as forças competitivas, e não causa surpresa o fato de envolverem tipos

diferentes de riscos. Portanto, é importante tornar estes riscos explícitos de modo a melhorar a escolha da organização entre as três alternativas.

A liderança de custo é vulnerável aos mesmos riscos de basear-se na experiência como barreiras de entrada. Alguns destes riscos são:

- Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- Aprendizado de baixo custo por novas organizações que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no seu marketing em virtude da atenção colocada no custo;
- Inflação em custos que estreitam a capacidade de a firma manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

A diferenciação também acarreta uma série de riscos:

- O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a organização diferenciada torna-se muito grande para que a diferenciação consiga manter a lealdade à marca. Os compradores sacrificam, assim, algumas das características, serviços, ou imagem da organização diferenciada em troca de grandes economias de custos;

- A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isto pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

A estratégia de enfoque acarreta um outro conjunto de riscos:

- o diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as organizações que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- as diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo, se reduzem;
- os concorrentes encontram sub-mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a organização com estratégia de enfoque.

Para Porter a organização só pode conseguir vantagem competitiva se conseguir estabelecer uma diferença que possa preservar. A **Tabela 02** demonstra as habilidades e requisitos para a organização alcançar o desempenho acima da média.

**Tabela 02** – Requisitos e habilidades das estratégias genéricas

Estratégia Genérica	Habilidades	Requisitos
<b>Baixo Custo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento de capital sustentado e acesso ao capital.</li> <li>• Capacidade de engenharia de processo</li> <li>• Supervisão intensa de mão de obra</li> <li>• Produtos projetados para facilitar a fabricação</li> <li>• Distribuição com baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle rígido de custos</li> <li>• Relatórios de controle freqüentes e detalhados</li> <li>• Organização e responsabilidades estruturadas</li> <li>• Incentivos baseados em metas</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade de marketing</li> <li>• Engenharia de produto</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Capacidade de pesquisa</li> <li>• Reputação como líder em qualidade ou tecnologia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte coordenação entre P&amp;D, desenvolvimento de produto e marketing</li> <li>• Avaliações e incentivos subjetivos, em vez de metas quantitativas</li> <li>• Ambiente próprio para mão de obra qualificada</li> </ul>
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima para a meta estratégica em particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinação das políticas acima para a meta estratégica em particular</li> </ul>

FONTE: Adaptação : Porter (1989, p. 12)

Segundo o autor, uma posição estratégica sustentável requer “*trade-offs*” (equilíbrio entre duas situações ou qualidades conflitantes que são desejadas). Uma organização não pode ser excelente em todos os aspectos de desempenho para todos os clientes. *Trade-offs* são essenciais para a estratégia, pois criam a necessidade de escolha e propositalmente limitam o que a organização pode oferecer.

Outro ponto observado por Porter (1999) é que, na busca pela vantagem competitiva, a eficiência operacional é necessária, mas não suficiente. Eficiência operacional refere-se a práticas que permitem uma organização utilizar suas entradas da melhor forma. Por outro lado, posicionamento estratégico significa realizar diferentes atividades das que

os concorrentes ou atividades similares, porém de maneira diferenciada. Entretanto, a competição pela eficiência operacional não permitirá a organização ter vantagem por muito tempo. Novas tecnologias e melhores entradas podem surgir rapidamente no mercado. Por isso, mais importante do que a melhoria do desempenho é a melhoria estratégica do desempenho que garantirá a vantagem competitiva sustentável.

### **3.4.2 Competências Essenciais**

O termo competência essencial (*core competence*) ganhou importância no cenário administrativo a partir do artigo "*The core competence of the corporation*", de C.K. Prahalad e Gary Hamel, em 1990. De acordo com os autores, competências essenciais são recursos intangíveis que (a) em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados, (b) em relação a mercados e clientes são recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/ serviços diferenciados e (c) em relação ao processo de mudança e evolução da própria organização são fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Os autores defendem que as raízes da vantagem competitiva estão dentro da própria organização. Para obter vantagem, ela deve se focar no desenvolvimento das chamadas competências essenciais. Segundo Hamel e Prahalad (1995, p. 298), "competências essenciais são o aprendizado

coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidade de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.

Para os autores, em curto prazo, a competitividade de uma companhia deriva dos atributos de preço/performance dos produtos atuais. Mas, em longo prazo, a competitividade deriva de sua habilidade em construir, a um custo mais baixo e mais rápido que os concorrentes, as competências essenciais (*core competence*) que propiciam produtos que não podem ser antecipados.

Para identificação das competências essenciais, é necessária a análise de pelo menos três pontos:

- Provê acesso potencial a uma ampla variedade de mercados,
- Deve ser uma contribuição significativa para os benefícios percebido dos clientes do produto final,
- Deve ser de difícil imitação pelos concorrentes.

Toda organização possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes funções: *Operações* (Produção e Logística), *Desenvolvimento de Produtos* e *Comercialização* (Vendas e Marketing); e as competências acumuladas na função crítica são as mais importantes para a realização da estratégia competitiva, mas as demais competências devem ser desenvolvidas tendo em vista reforçar a competência essencial. Com isso a competitividade será maximiza com o alinhamento correto entre competência essencial e estratégia competitiva.

A estratégia de Excelência Operacional é aplicada pelas empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a

maior determinante da competitividade. Um exemplo típico de Excelência Operacional são as empresas automobilísticas, com destaque a Ford no passado e Toyota atualmente. No segmento de tecnologia, Dell e Compaq, e no setor de serviços, Mc Donald e Wall Mart. Esse tipo de estratégia implica desenvolver e colocar no mercado produtos/ serviços que otimizem a relação qualidade / preço.

A função crítica para o sucesso dessas organizações é Operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimentos, produção e distribuição. É nessas funções que reside a competência essencial. Na área de Desenvolvimento, as organizações supracitadas visam inovações em produtos/ serviços e processos. Um exemplo notável é o da Dell, que revolucionou a indústria de computadores com um novo conceito de administração da cadeia de fornecimento.

As organizações que competem com uma estratégia de Inovação em Produtos estão continuamente investindo para criar conceitos de produto radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. A função crítica é Pesquisa e Desenvolvimento. Exemplos de competitividade pela Inovação são as organizações de Tecnologia da Informação e Telecomunicação, e Biomédicas. O fator crítico para essas organizações é a rápida concepção de novos produtos. A função Comercialização é importante nesse caso, pois o lançamento dos produtos está diretamente relacionado à opinião de clientes potenciais, antes que sejam feitos investimentos substanciais.

As organizações que adotam a estratégia para Clientes são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos que atendam sua demanda. Nesse caso, a função crítica é Comercialização ou Vendas & Marketing. Em suma, a escolha de uma estratégia se associa uma competência na qual a organização precisa ser muito melhor que seus concorrentes.

### **3.5 Conceito de planejamento estratégico**

Por definição, planejamento significa o desenvolvimento de um plano para realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando, como e por quem a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais.

Oliveira (1998) conceitua o planejamento estratégico como sendo um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela organização, com vistas a obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente.

Pode-se também, segundo Kotler (1998, p. 86), conceituar o planejamento estratégico como:

O processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste entre objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes, com o propósito de moldar e re-moldar os negócios e produtos da organização com o objetivo de crescimento e lucro.

Existem diversos tipos de planejamento, posicionados em diferentes níveis hierárquicos na organização, que podem ser classificados como estratégico, tático e operacional.

Abaixo encontram-se resumidamente, as definições destes tipos de planejamento.

- Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as questões principais da organização, determinando um rumo amplo e com um horizonte de tempo longo
- Planejamento tático: pressupõem um período de tempo mais curto que o planejamento estratégico e seu objetivo é examinar mais especificamente determinadas áreas de resultado.
- Planejamento operacional: tem como resultados cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos. Seu horizonte de tempo é mais curto que o do planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou diário.

Embora distintas em amplitude de atuação, elas são interdependentes e complementares, pois a decisão num nível irá refletir em conseqüências e exigências em outro.

A formulação do plano estratégico deve ser um processo sob medida que considere aspectos da organização, tais como história, cultura, clima, missão, experiências em planejamento, visão, personalidade e estilo dos dirigentes.

A formulação da estratégia é composta por duas macro etapas: a parte mais permanente por estar menos sujeita às mudanças do ambiente e deve incluir a definição do negócio, a explicitação da missão e dos princípios; e outra sujeita a atualizações para acompanhar e se antecipar às alterações dos ambientes interno e externo, a definição dos objetivos e a formulação dos planos.

### **3.6 Etapas do planejamento estratégico**

O planejamento estratégico possui em sua metodologia algumas etapas. São elas:

- definição do negócio da organização;
- identificação da missão da organização;
- visão de futuro da organização;
- explicitar os princípios que irão guiar a organização;
- análise do ambiente (externo e interno);
- definição dos objetivos organizacionais;
- elaboração de estratégias para atingir os objetivos;

- Implantação da estratégia;
- Controle da estratégia.

### **3.6.1 Definição do Negócio**

A definição do negócio de uma organização é explicitar o âmbito de sua atuação. Entretanto, para responder à pergunta "qual é o nosso negócio?" - a organização deve lembrar que os clientes não compram produtos, mas a solução de problemas ou os benefícios agregados aos serviços ou produtos. Portanto, existe a necessidade de diferenciar a visão míope do negócio, centrada no produto ou serviço e limitante da capacidade de identificar oportunidades e ameaças, da visão estratégica do negócio, centrado na análise no benefício.

Assim a organização deve dar importância para a definição de seu negócio, considerando que as mesmas ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamentos, da tecnologia e sua dinâmica, de suas forças e fraquezas e, acima de tudo, é o motivo pelo qual uma organização é paga.

#### **3.6.1.1 Identificação da Missão**

A missão de uma organização é a determinação de onde a organização quer chegar, é a razão de sua existência, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. A missão coerente é um instrumento poderoso, que pode ajudar os responsáveis pelas decisões a encontrar o caminho em meio à confusão e à complexidade.

A missão é importante para a organização porque uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção e realização. A missão de uma organização deve responder algumas, não necessariamente todas, das seguintes questões abaixo:

- **O que** a organização deve fazer?
- **Para quem** a organização deve fazer?
- **Por que** a organização deve fazer?
- **Como** a organização deve fazer?
- **Onde** a organização deve fazer?

Os autores recomendam que em razão da missão ser a expressão da existência da organização, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais.

### **3.6.1.2 Definição da Visão de Futuro**

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes organizações acontece a mesma

coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente.

Collins e Porras (1995, p. 32)

Cada vez mais, os executivos estão reconhecendo os benefícios de se definir e comunicar a visão para todos os colaboradores da organização. Além de ser um instrumento vivo que pode ser modificado a qualquer momento, orienta à todos no atingimento das metas.

Para definir a visão, Lobato (1997) dá algumas diretrizes para a organização:

- Esquecer que a organização é, eventualmente, a número 1;
- Começar pelos clientes;
- Esquecer a praticidade;
- Não tratar os clientes melhor do que trataria qualquer outra pessoa;

### **3.6.1.3 Explicitação dos Valores**

Valores, também denominados credos, filosofia ou princípios da organização são aquilo que a organização acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. São, na verdade, os ideais da organização e os alicerces para seus planos e ações e, portanto, auxiliam a mesma a manter seu sentido.

Alguns valores são mais aplicáveis a certos tipos de organizações em função do setor no qual atuam. Por exemplo, organizações de setores

de siderurgia, química, cimento e celulose, explicitam valores relacionados a meio ambiente. Por sua vez, bancos, organizações de tecnologia da informação e de consultoria enfatizam valores relacionados a sigilo e confiabilidade. Entretanto, valores como "ética", "qualidade" e "clientes" são importantes para todas as organizações, independente do setor onde atuam.

Os valores mais freqüentes são: clientes, ética, qualidade, recursos humanos, parceria, tecnologia, responsabilidade social, sigilo, meio ambiente, transparência, imagem, participação comunitária, entre outros.

Segundo Sampaio (1999, p. 22),

A organização deve definir seus valores com base naquilo que ela acredita e que se propõe a cumprir. Por exemplo, se a organização tem como valor o atendimento e a satisfação do cliente, ela deve se esforçar para isso, deve treinar seu pessoal para prestar um serviço de excelência, deve ter o exemplo do principal executivo da organização na preocupação com o cliente e assim por diante.

#### **3.6.1.4 Análise do Ambiente**

De acordo com os conceitos de Planejamento Estratégico, a sobrevivência e o sucesso da organização dependem da sua sintonia com o ambiente. A dependência da organização em relação ao seu ambiente torna vital um esforço permanente de monitoramento dos ambientes externo e interno.

Para reforçar a relevância da Análise do Ambiente, Vasconcellos e Pagnoncelli (1992, p. 210-211), destacaram em sua obra a opinião de Drucker:

Em épocas turbulentas as organizações não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representem oportunidades e ameaças. Uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades. Os tomadores de decisões devem enfrentar, face-a-face, a realidade e resistirem àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado – certezas que estão prestes a se tornar as superstições do futuro, e as mudanças são a única certeza que temos.

Para os autores, a análise do ambiente é, portanto, o processo de identificação de oportunidades e ameaças, no ambiente externo, e forças e fraquezas, no ambiente interno, que afetam a organização no cumprimento da sua missão.

#### **3.6.1.4.1 Análise do Ambiente Externo**

O monitoramento do ambiente externo é um fator fundamental para a elaboração do planejamento estratégico e para o sucesso da organização. Dificilmente uma organização pode operar sem observar tendências do mercado, concorrência, legislação, clientes, etc. Portanto, estar atento às modificações do mercado é condição *sine qua non* para que a organização sobreviva.

Sampaio (1999) define a análise do ambiente como sendo o processo de identificação de oportunidades e das ameaças que afetam a organização no cumprimento de sua missão, dificultando ou facilitando a organização a atingir seus objetivos. E as oportunidades são situações externas que dão à organização possibilidade de, mais facilmente, atingir os objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade. Já as ameaças, por outro lado, são situações externas que colocam a organização diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

#### **3.6.1.4.2 Análise do Ambiente Interno**

No ambiente interno de uma companhia devemos nos preocupar em analisar as forças e fraquezas. Forças são características da organização, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho e, que fraquezas são características da organização, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho.

Contudo, cabe salientar que a análise do ambiente interno não deve ser vista como uma análise de variáveis que se encontram dentro da organização, mas sim das variáveis sobre as quais a organização tem controle.

A organização pode ter vantagens ou desvantagens em relação a seus concorrentes com base em uma série de fatores que interferem no

desenvolvimento dos negócios, tais como estrutura organizacional, funcionários, recursos financeiros disponíveis, nível de tecnologia absorvida, entre outros. Portanto, com a comparação com a concorrência poderá se determinar quais são as forças ou fraquezas para aproveitar oportunidades ou estabelecer objetivos para se defender de ameaças.

Para tanto recomenda-se a utilização da metodologia de análise das cinco forças competitivas proposta por Porter, comentada anteriormente.

#### **3.6.1.4.3 Fatores Críticos de Sucesso**

Fatores Críticos de Sucesso são elementos de postura estratégica essenciais para assegurar ou melhorar a posição competitiva da empresa. Quatro elementos são necessários para se construir um *scorecard*: a visão, a estratégia, os fatores críticos de sucesso e os indicadores críticos.

Os fatores críticos de sucesso vêm após a estratégia e representam tudo aquilo que deve ser feito para efetivar a estratégia. A identificação deve ser direcionada para a busca dos princípios, elementos ou atividades que representam as questões importantes para o sucesso da organização e se feita corretamente, permite alavancar a vantagem competitiva.

#### **3.6.2 Definição dos Objetivos Organizacionais**

Sampaio (1999, p. 41) explica que após a análise dos ambientes interno e externo, e antes de traçar as ações para a organização, é

necessário verificar onde a organização quer chegar, verificar quais são seus objetivos e metas, e afirma:

... Traçar objetivos para a organização é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que queremos dar ao novo negócio. As direções e caminhos a serem tomados, ao longo das atividades, dependem diretamente dos objetivos a serem alcançados.

Assim, pode-se constatar a importância dos objetivos por meio da visualização de suas finalidades para a organização:

- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na organização;
- Dar consistência à tomada de decisão;
- Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperados;
- Fornecer a base para as ações corretivas.

Existem dois elementos chaves para o estabelecimento de quaisquer objetivos: os elementos psicológicos, que envolve valores, atitudes, motivações e desejos de indivíduos, e o conjunto de instrumentos que são compostos de recursos (financeiros, humanos, entre outros) que deverão ser aplicados para atingir os objetivos estabelecidos.

Durante o processo de estabelecimento dos objetivos, cinco pontos são sugeridos para apoiar a definição dos mesmos, como segue:

- Começar com um verbo de ação;
- Especificar o resultado a ser alcançado;
- Especificar a data limite para o resultado ser alcançado;
- Ser o mais quantitativo possível, para permitir mensuração e posterior avaliação;

- Especificar apenas “o que” e “quando” e não o “porque” e “como” que se referem às estratégias.

### **3.6.3 Elaboração das Estratégias**

Após a concretização das etapas anteriores do processo de planejamento estratégico, passa-se para a etapa que possui maior caráter prático e, cuja realização é de relevância para atingir o sucesso planejado: a elaboração das estratégias. Uma estratégia bem articulada leva a organização a se diferenciar dos concorrentes e a estabelecer uma vantagem competitiva.

Referente ao processo de formulação de estratégias, Oliveira (1998) comenta que a formulação de uma estratégia deve necessariamente ser baseada em um inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implantação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos. Uma estratégia para ser considerada viável deve ser consistente com os recursos disponíveis, ajustável às modificações do meio ambiente e adequada, em termos de consecução dos objetivos propostos pela organização. Portanto, a formulação de estratégias, visando sempre os objetivos estabelecidos, é condição essencial para a própria viabilização do objetivo proposto.

Após ter considerado as características das estratégias e ter identificado os objetivos, devem ser utilizados os resultados da análise do

ambiente, em que foram combinados as oportunidades, ameaças, forças, fraquezas e fatores críticos do negócio.

#### **3.6.4 Implantação da estratégia**

A implementação da estratégia corresponde à etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização dos processos. Nesta etapa são identificados e iniciados os ajustes necessários da estrutura organizacional, definidos os parâmetros orçamentários e tomadas de ações necessárias ao pleno êxito das estratégias selecionadas.

De forma geral, a implementação das estratégias exige alterações internas na organização: na estrutura organizacional, no sistema de informações e nos recursos.

Para Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), o sucesso da estratégia depende, em grande parte, de sua implementação. Os autores sugerem um modelo com cinco estágios, para o processo de implementação:

- Determinar quanto a organização terá de mudar a fim de implementar a estratégia selecionada;
- Analisar as estruturas formal e informal da organização, procurando identificar: se a estrutura formal existente promoverá ou impedirá o sucesso da implementação, quem são os responsáveis pelas atividades de implementação e como a estrutura informal pode facilitar o processo de implementação;

- Analisar a cultura da organização, uma vez que esta influencia o comportamento das pessoas e, conseqüentemente, reflete na motivação das mesmas para atingir os objetivos;
- Selecionar a abordagem apropriada para implementar a estratégia e;
- Implementar a estratégia e avaliar os resultados.

### **3.6.5 Controle da estratégia**

O controle da estratégia consiste em fazer com que as estratégias se desenvolvam da forma planejada, a partir da medição do desempenho organizacional, fazendo-se a diferenciação entre medida qualitativa e quantitativa. Sob esse prisma, o controle estratégico é realizado em três passos: medição do desempenho organizacional, comparação do resultado atual com os objetivos, e tomada de ação, caso os resultados não estejam de acordo com os objetivos estabelecidos.

Nesta fase verifica-se como a organização está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização de objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta função envolve os processos de avaliação de desempenho, a comparação do desempenho real com os objetivos, as metas e os projetos estabelecidos, a análise dos desvios, a tomada de ação, o acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e

a adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

As etapas citadas anteriormente estão sujeitas a alterações à medida que ocorrem mudanças nas condições ambientais e surgem necessidades de melhoria. Assim, é comum a ocorrência de alterações nas definições estabelecidas, uma vez que a missão, os objetivos, a estratégia e a abordagem da implementação nunca são finais.

### **3.7 Elementos competitivos**

A literatura aponta cinco elementos competitivos, tanto a nível interno quanto externo. A abordagem destes cinco aspectos e suas inter-relação são:

- **Custo:** com o objetivo de prover aos clientes baixo custo, aumento de produtividade;
- **Confiabilidade:** aumento de flexibilidade, monitoramento do processo, planejamento, desenvolvendo fornecedores, investindo em custo de prevenção,
- **Flexibilidade:** lançar novos produtos com maior frequência, maior variedade de modelos, ajustes de volume e prazos de entrega – habilidade em mudar,

- **Qualidade:** fazer certo da primeira vez, implementar procedimento de inspeção, e após os pontos falhos terem sido identificados, são tratados como falhas internas. Os produtos que chegam às mãos dos clientes oneram e afetam a imagem da organização, tecnicamente são chamados de falhas externas.

### **3.8 Barreiras para implementação estratégica**

A implementação da estratégia começa, segundo Kaplan (1997) pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.

A falácia do planejamento estratégico, de acordo com Mintzberg (2001), apoia-se em três suposições básicas:

- **Falácia da predição:** nem tudo pode ser previsto;
- **Falácia da separação:** estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação;
- **Falácia da formalização:** sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual, ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Kaplan (1997) identifica quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

- Visões e estratégias não executáveis;

- Estratégias não associadas às metas dos departamentos, equipes e indivíduos;
- Estratégia não associada à alocação de recursos a longo e curto prazo;
- *Feedback* tático, não estratégico.

A primeira barreira à implementação ocorre quando existem divergências entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações. Na falta de consenso e clareza, os diversos grupos seguem segundo suas peculiares interpretações da visão e estratégia. Assim, a consequência principal é a fragmentação e a sub-otimização das iniciativas estratégicas.

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Assim, não existe o alinhamento entre os objetivos e as metas da organização como um todo.

A terceira barreira é a falta de alinhamento dos programas de ações e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo.

Como a maioria dos sistemas gerenciais atuais dedica pouco tempo ao exame do desempenho estratégico, a última barreira à implementação estratégica é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada e seus resultados.

Um estudo realizado pela *Renaissance Worldwide, INC.*, em 1998, considerando empresas de grande porte nos diversos setores, identifica barreiras à implementação de estratégias, associadas a quatro dimensões:

- **Visão:** somente 5% dos profissionais de nível operacional compreendem a visão de futuro da organização em que trabalham.
- **Pessoas:** menos de 25% das organizações brasileiras vinculam remuneração e incentivos à estratégia empresarial.
- **Recursos:** apenas 22% das organizações brasileiras vinculam o orçamento à estratégia.
- **Administração da Estratégia:** somente 32% das organizações possuem ferramentas eficazes para o monitoramento e controle.

### 3.9 Planejamento estratégico na pequena empresa

As constantes alterações que ocorrem no ambiente empresarial demandam um processo de gestão flexível que englobe possíveis adaptações às mudanças. No entanto, o segmento das pequenas empresas continua a adotar posturas reativas de gestão, consumindo substanciais doses de esforço gerencial e recursos, que não abrangem as turbulências ambientais, ignorando, na sua grande maioria, perspectivas futuras.

A utilização do planejamento estratégico no segmento das pequenas empresas é ainda rara. Segundo uma pesquisa realizada no Brasil em 1997, 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos. Além de 75% dessas empresas,

fecharem durante os primeiros cinco anos de vida por falta de capacitação adequada de seus gestores.

Nota-se que a grande questão para o aumento da competitividade e sobrevivência das pequenas empresas se relaciona à estratégia. O processo de planejamento estratégico proporciona reflexão, análise e melhor interação da empresa com seu ambiente interno e externo, o que auxilia o empresário no direcionamento dos recursos e nas ações da empresa visando atingir seus objetivos.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características, limitações ao planejamento e particularidades que influenciam sua atuação. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento, etc. Via de regra, estas particularidades refere-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada.

A centralização das decisões por parte do proprietário que normalmente, não delega autoridade para conseguir um bom funcionamento da empresa. Essa excessiva centralização faz com que os problemas menos expressivos absorvam a atenção do dirigente, não dispondo de tempo e condições para planejar as suas atividades. Dessa forma, sem nenhum planejamento e vulnerável a qualquer sinal de crise, torna-se incapaz de tomar decisões estrategicamente coerentes.

O pequeno empresário não possui o hábito de planejar, pois é comum ele afirmar que "o sigilo absoluto proporciona uma vantagem à sua companhia em

matéria de concorrência com grandes empresas”. Para Oliveira, (1994), entre outros motivos que levam os dirigentes a não planejar, estão o receio de conhecer as fraquezas e os problemas da sua organização, a falta de conhecimento do processo e o sentimento de que as mudanças futuras não podem ser planejadas.

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades estruturais estão: a informalidade das relações, a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas de gestão e conseqüentemente de planejamento.

Algumas características mostram a informalidade das pequenas empresas, a saber:

- Informalidade organizacional nas comunicações, favorecendo os mais benquistos,
- Descrença no uso de técnicas avançadas de gestão e de consultoria externa,
- Sentimento de unidade do grupo,
- Sistemas de informação deficientes,
- Compartilhamento informal de conhecimento,
- Grande agilidade na mudança de oportunidades de rumos,
- Aproveitamento rápido de oportunidades de curto prazo.

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes. Entre elas estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de

financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo.

As características da pequena empresa que influenciam no processo estratégico são:

- Desconhecimento da técnica,
- Falta de pessoal qualificado,
- Falta de visão de longo prazo,
- Imediatismo de resultados,
- Dificuldade em aceitar mudanças,
- Falta de tempo e recursos,
- Dificuldade na identificação da missão e definição das metas e objetivos,
- O fato de os valores do pequeno empresário, confundirem-se com os valores da organização,
- Dificuldade em avaliar as ameaças e pontos fracos,
- Dificuldade em obter informações do ambiente e interna,
- Visão subestimada da concorrência,
- Dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da organização,
- Desconhecimento da estratégia atual,
- Dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos colaboradores,
- Falta de comprometimento dos colaboradores.

Para Oliveira (1994), as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são os seguintes:

- Ausência de visão de longo prazo,
- Visão subestimada da concorrência,
- Incapacidade de comunicar o plano para os demais membros da organização,
- Incapacidade de definir metas e objetivos claros,
- Planejamento financeiro inadequado,
- Procedimento e sistemas ineficazes,
- Compreensão equivocada do que os clientes querem.

Faz-se necessário elaborar um planejamento procurando neutralizar as razões supracitadas. O autor apresenta uma série de elementos essenciais, a saber:

- Participação de todos (diretores, gerentes, coordenadores) na definição de metas e objetivos,
- Obtenção de todas as informações possíveis sobre os clientes,
- Identificação e análise dos concorrentes,
- Levantamento dos pontos fortes e fracos da organização em relação às oportunidades e riscos,
- Identificação dos fatores críticos de sucesso,
- Determinação das capacidades necessárias ao sucesso,
- Relação de ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor para o cliente,
- Realização de um bom planejamento financeiro.

## **4 BALANCED SCORECARD**

### **4.1 Histórico**

Até meados da década de 70 as empresas Norte Americanas viviam na Era Industrial, em que o sucesso era devido aos ganhos de escala, ou seja, agregavam tecnologia aos seus ativos fixos para produzir em massa produtos pouco diferenciados.

Mas com o advento da Era da Informação estas medidas tornaram-se obsoletas, e surgiu a necessidade das empresas agregarem valor aos seus produtos e serviços, devendo para isso, gerenciar sua ativos intelectuais. A produção em massa foi substituída por outro conjunto de premissas: processos interfuncionais; ligação com clientes e fornecedores; segmentação de clientes; escala global; inovação e trabalhadores do conhecimento.

As medidas de desempenho utilizadas até então, mostravam acontecimentos passados e mediam o desempenho no curto prazo, o que não é mais apropriado nos dias atuais. Hoje, são necessários para o sucesso da organização investimentos em capacidade de longo prazo e bom relacionamento com os clientes. Os antigos indicadores não conseguem medir os ativos intangíveis como clientes satisfeitos, motivação, alta qualidade e processos internos eficientes.

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard* ocorreu dentro do grupo de estudos, intitulado de "*measuring performance in the organization of the future*", formado em 1990, que teve David Norton como presidente e Robert Kaplan como consultor acadêmico.

Conforme Kaplan & Norton (1997, p.19)

*O Balanced Scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro. Esses vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso da tradução da estratégia organizacional em objetivos e medidas tangíveis.*

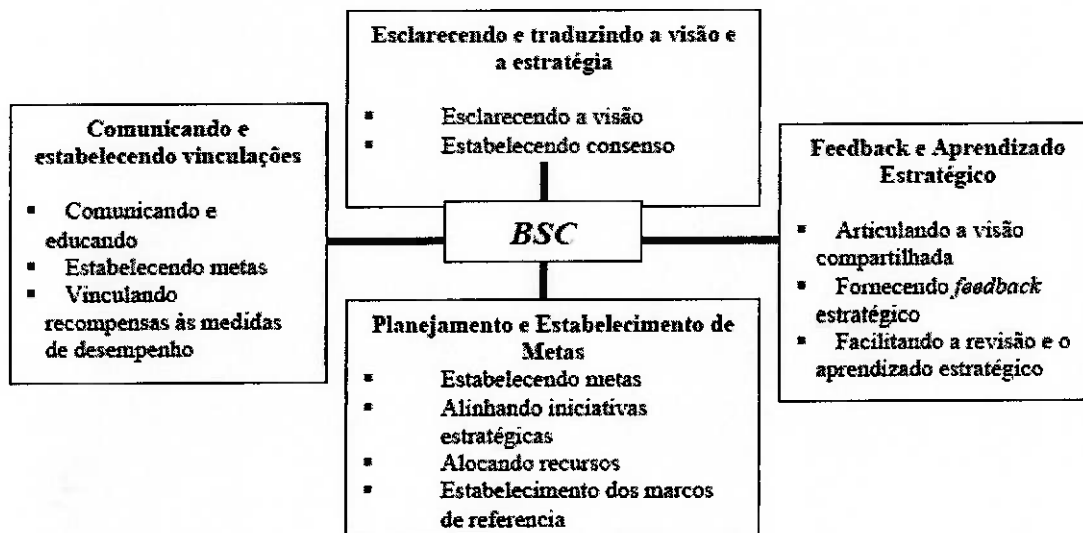
## **4.2 Objetivos**

O *Balanced Scorecard* introduz um novo conceito de medição de desempenho que possibilita as empresas a conectar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo, por meio de indicadores, com a função de articular a estratégia do negócio, de comunicar essa estratégia e ajudar a alinhar as iniciativas individuais e intradepartamentais com o objetivo de atingir uma meta comum.

Os principais objetivos do *Balanced Scorecard* são:

- Esclarecer e traduzir a visão e estratégia
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas

- Planejar, esclarecer metas e alinhar iniciativas estratégicas
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico



**Figura 04:** BSC como estrutura para ação  
 Fonte: Kaplan e Norton (1997).

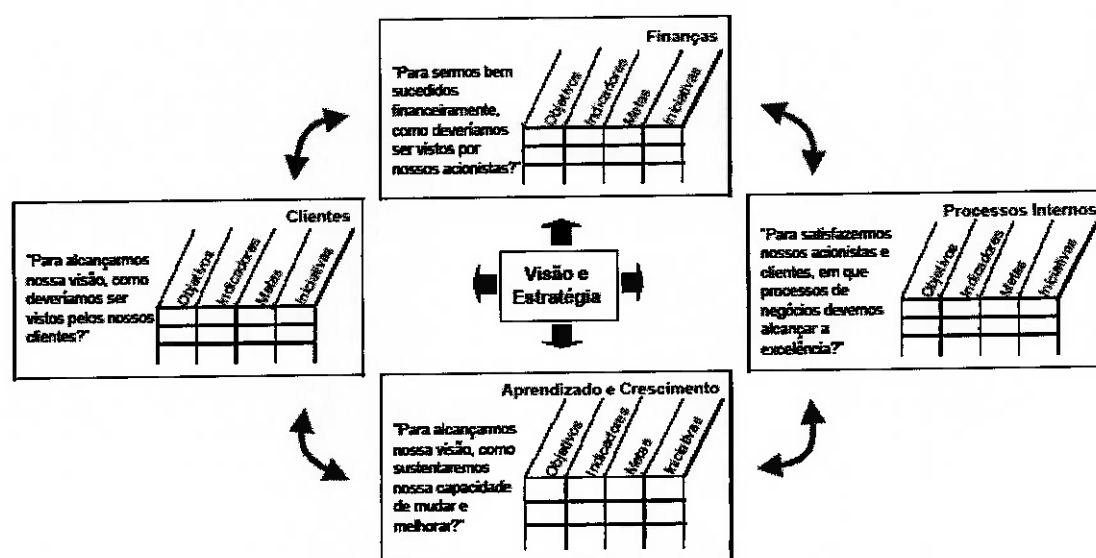
O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia da organização em um conjunto de medidas de desempenho. O nome adotado indica o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre os indicadores de tendências (*leading*) e ocorrência (*lagging*) e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Alguns autores se referem aos indicadores supracitados como sendo indicadores de resultado (*outcomes*) e direcionadores (*drives*).

Em resumo, com a introdução desse conceito, certamente a organização conseguirá dados de qualidade, a custos reduzidos, e promoverá o desenvolvimento gerencial. Desta forma o BSC deve ser

usado como um sistema de comunicação, informação e aprendizagem, e não como um sistema de controle.

### 4.3 Estrutura do BSC

É importante frisar que o *Scorecard* não é apenas um sistema de medidas, mas tem a responsabilidade de traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis que deixem satisfeitos acionistas e clientes. Além de levar as medidas financeiras e não-financeiras para toda a estrutura organizacional.



**Figura 05:** Estrutura do Balanced Scorecard  
 Fonte: Kaplan e Norton 1997, p.10

As quatro perspectivas focalizadas no BSC devem ser entendidas a partir das respostas às quatro perguntas associadas a cada uma das perspectivas, ou seja:

1. Para sermos bem sucedidos financeiramente, como deveríamos ser vistos pelos nossos acionistas?
2. Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?
3. Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em que processos de negócio devemos alcançar a excelência?
4. Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?

Para cada uma dessas respostas, há uma série de objetivos, indicadores, metas e iniciativas correspondentes.

As medidas financeiras indicam se a estratégia, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e se sintetizam as conseqüências econômicas imediatas das ações executadas. Com relação aos clientes, o BSC viabiliza identificar os segmentos de clientes e mercados onde a organização pretende competir. Nos processos internos torna possível identificar os processos internos críticos com os quais a organização pretende alcançar excelência, satisfazendo as expectativas dos acionistas quanto à excelente retorno financeiro. A perspectiva de aprendizado e crescimento parte da provável suposição que as organizações não sejam capazes de atingir suas metas

de longo prazo para clientes e processos internos se não utilizarem tecnologia e conhecimento.

Entretanto, é importante ressaltar que essas quatro perspectivas são as inicialmente necessárias, mas não quer dizer que sejam suficientes. Dependendo das circunstâncias do setor e da estratégia, é possível identificar a necessidade de agregar uma ou mais perspectivas complementares; como recursos humanos, fornecedores, meio ambiente e comunidade.

#### **4.4 Características do BSC**

Entre as principais características do BSC estão:

- Apresentar, em um documento simples, indicadores que forneçam a visão mais completa do desempenho da organização;
- Ao invés de listar indicadores de maneira *ad hoc*, ou sejam cada empresa seleciona os indicadores à sua maneira, os grupos de indicadores do BSC são colocados dentro das quatro “caixas”, cada uma delas captando uma perspectiva distinta do desempenho da organização;

- E finalmente, os indicadores de desempenho, apresentados no BSC, devem ser escolhidos com base na ligação deles com a visão e a estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2000), destacam cinco princípios observados nas organizações focalizadas na estratégia:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais
- Alinhar a organização à estratégia
- Transformar a estratégia em tarefa de todos
- Converter a estratégia em processo contínuo
- Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva

Faz-se na seqüência, uma apresentação detalhada das quatro perspectivas básicas que integram o *Balanced Scorecard*.

## **4.5 As quatro perspectivas**

A partir de uma visão integrada e balanceada da organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma clara, através de objetivos estratégicos em quatro perspectivas, sendo todas elas interligadas entre si, através de uma relação de causa e efeito. Cabe ressaltar que o número

de perspectivas utilizadas varia de organização para organização, dependendo das circunstâncias que se apresentam e de suas estratégias.

#### 4.5.1 Perspectiva financeira

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Sob esta perspectiva é avaliado o desempenho da organização em gerar resultados que satisfaçam seus acionistas garantam sua sobrevivência e crescimento. A partir destes indicadores de desempenho a organização é orientada a definir seus objetivos financeiros, alinhados com a sua estratégia empresarial, e que servirão como balizadores para os objetivos e medições das outras três perspectivas.

Os objetivos financeiros podem diferir consideravelmente dependendo do ciclo de vida que o negócio esteja; crescimento, sustentação e colheita.

Em cada um desses estágios do ciclo de vida encontram-se três diferentes temas financeiros que norteiam as estratégias financeiras:

- **Crescimento e mix de receita** - diz respeito à expansão da oferta de produtos e serviço, conquista de novos clientes e

mercados, mudança no *mix* de produtos e serviços para itens de maior valor agregado e à alteração dos preços de produtos e serviços.

- **Redução de custos/ melhoria da produtividade** - refere-se aos esforços para redução de custos diretos e indiretos de produtos e serviços, e compartilhamento de recursos entre as unidades de negócio. Isso pode ser feito através do *mix* de canais e redução de despesas operacionais, gerais e administrativas.
- **Utilização dos ativos / estratégia de investimentos** - corresponde a um maior retorno sobre ativos físicos e financeiros, seja por utilizar ao máximo os ativos existentes ou melhorar a eficiência dos recursos.

Na tabela abaixo temos a inter-relação entre os temas financeiros e as estratégias financeiras.

**Tabela 03 - Temas financeiros estratégicos**

		<b>TEMAS ESTRATÉGICOS</b>		
		<b>Crescimento e <i>Mix</i> da Receita</b>	<b>Redução de Custo/Melhoria de Produtividade</b>	<b>Utilização de Ativos/Estratégia de Investimentos</b>
<b>ESTRATÉGIA DA UNIDADE DE NEGÓCIO</b>	<b>Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de crescimento de vendas por segmento;</li> <li>• % da receita obtida com novos produtos, serviços e consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita/Número de Colaboradores;</li> <li>• Investimento (% de vendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;D (% de vendas).</li> </ul>
	<b>Sustentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de novos consumidores almejados;</li> <li>• % de receitas de novas aplicações;</li> <li>• Lucratividade de consumidores e linha de produtos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo comparado aos custos dos competidores;</li> <li>• Redução das taxas de custo;</li> <li>• Gastos indiretos (% de vendas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retorno sobre o capital empregado por categoria de ativo-chave;</li> <li>• Taxas de utilização de ativos.</li> <li>• Receita operacional</li> <li>• Margem bruta</li> </ul>
	<b>Colheita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade de consumidores e linha de produtos;</li> <li>• % de consumidores não lucrativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos unitários (por unidade de resultado, por transação).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Payback</i> (tempo de retorno do capital investido).</li> </ul>

FONTE: Kaplan & Norton (1997).

## 4.5.2 Perspectiva dos clientes

A satisfação e retenção do cliente e o foco no mercado são as forças que impulsionam as organizações que desejam sobreviver e progredir. O maior princípio é o respeito pelo valor da satisfação do cliente em todos os momentos e pelo conhecimento de como coletar, analisar e utilizar as informações dos clientes e do mercado com vista a incrementar os negócios.

Esta perspectiva descreve as formas nas quais o valor deve ser criado para os clientes, como sua demanda por esse valor deve ser satisfeita e os motivos pelos quais o cliente vai querer pagar por ele. Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultado relacionados aos clientes – com segmentos específicos de mercado.

Inclui os seguintes indicadores: Participação no mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

**Tabela 04 - A Perspectiva do Cliente – Medidas Essenciais**

<b>Grupo de Indicadores Essenciais aos Clientes</b>	<b>Indicadores "lag"</b>	<b>Indicadores "lead"</b>
<b>Participação de Mercado</b> Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).	<ul style="list-style-type: none"><li>• % do mercado atingido /tamanho total do mercado;</li><li>• % participação da conta total dos principais clientes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• % transações financeiras dos clientes-alvo;</li><li>• % volume total compras dos clientes-alvo;</li><li>• % volume total de negócios de clientes alvo.</li></ul>

<p><b>Captação de Clientes</b></p> <p>Mede a intensidade com que a unidade de negócio atrai ou conquista novos clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de novos clientes;</li> <li>• Volume total de vendas para novos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número novos clientes /número de consultas;</li> <li>• Custo de catação por cliente;</li> <li>• Receita gerada/custo de captação.</li> </ul>
<p><b>Retenção de Clientes</b></p> <p>Controla a intensidade com que a unidade de negócio retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % do número de clientes ativos no final de um período/número de clientes ativos no final do período anterior.</li> </ul>	

<p><b>Grupo de Indicadores</b></p> <p><b>Essenciais aos Clientes</b></p>	<p><b>Indicadores "lag"</b></p>	<p><b>Indicadores "lead"</b></p>
<p><b>Satisfação dos Clientes</b></p> <p>Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % satisfação total na experiência de compras.</li> </ul>	
<p><b>Lucratividade dos Clientes</b></p> <p>Mede o lucro líquido do cliente ou segmentos, descontadas as despesas para mantê-los.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade por clientes e por linha de produto.</li> </ul>	

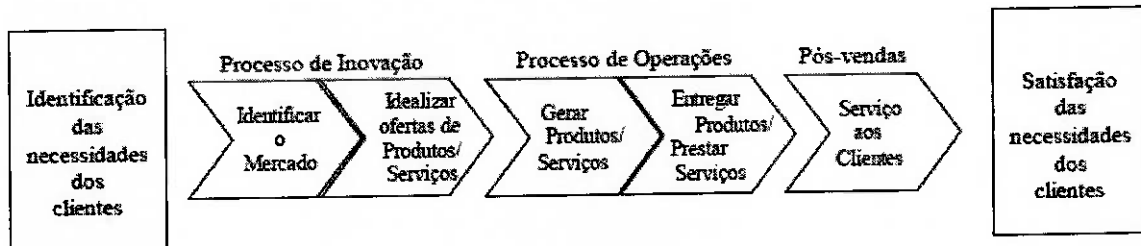
**Fonte:** Adaptado de Kaplan & Norton

### 4.5.3 Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos procura identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas, ou seja, os processos que a organização deve alcançar a excelência. Os objetivos e medições desta perspectiva enfatizam o foco na manutenção e melhoria do desempenho dos processos que impactam a criação de valor para os clientes.

Esta perspectiva interage com as demais perspectivas, devendo, a performance dos processos-chave do negócio, estar em análise e intervenção constantes. Para Kaplan e Norton (1997), a cadeia de valores

dos processos internos de uma empresa, é formada por três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda.



**Figura 06:** Modelo Genérico de uma Cadeia de Valor  
Fonte: Kaplan e Norton (1997)

**O processo de inovação:** envolve a pesquisa da demanda de mercado e criação de produtos e serviços que virão de encontro com esses mercados. Esse processo apresenta dois componentes, o primeiro identifica o tamanho do mercado, natureza das preferências dos clientes e os pontos de preço para cada produto ou serviço. E o segundo idealiza os mercados e as oportunidades para os produtos e serviços que a organização pode oferecer.

Tem como principais indicadores: % de vendas gerados por novos produtos, % de vendas gerados por produtos atuais, capacidade técnica do processo de produção e tempo médio de geração de novos produtos.

**O processo de operação:** essa fase tem início com a ordem de serviços e termina com a entrega do produto ou a prestação de serviço. É enfatizada a entrega eficiente, regular e pontual dos serviços.

**Serviço Pós-Venda:** é o fornecimento de serviço após a venda ou entrega do produto. Esse serviço é a fase final dos processos internos, e incluem atividades de garantia, tratamento de defeitos, reclamações,

devoluções ou reparos. Tem como principais indicadores: tempo de ciclo (desde a solicitação do cliente até a resolução final do problema), custo dos serviços utilizados, % de clientes satisfeitos com uma única visita de serviço e prazo de pagamento do cliente.

#### **4.5.4 Perspectiva de aprendizado e crescimento**

A perspectiva do aprendizado e crescimento desenvolve objetivos e medidas que identificam a infra-estrutura que a organização deve construir para gerar crescimento, melhoria e aprendizado organizacional, possibilitando a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas.

Esta perspectiva direciona sua atenção para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização, e os investimentos nesta perspectiva são um fator crítico para o desenvolvimento e a sobrevivência das mesmas em longo prazo.

Assim, Kaplan e Norton (1997) elegeram três categorias principais para a perspectiva do aprendizado e crescimento:

**Capacidade dos colaboradores** - Cresce rapidamente a utilização do conhecimento e capacidade dos colaboradores para buscar a melhoria dos processos e desempenho para a organização. Devido a essa conscientização de que os colaboradores são um importante ativo para a organização,

surgiu o conceito do capital intelectual, que é composto por três segmentos:

**Capital Humano:** são as capacidades, habilidades, conhecimentos, experiências, criatividade e inovações que cada colaborador possui para o benefício organizacional;

**Capital Estrutural:** são os bancos de dados, a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da organização, as marcas registradas, as patentes e documentação;

**Capital de Clientes:** referentes ao relacionamento com os clientes.

**Capacidade dos sistemas de informação** - Devido à alta competitividade, os colaboradores necessitam de informações precisas sobre os clientes, processos internos, e das consequências financeiras de suas decisões. Existem alguns indicadores que informam a disponibilidade de informações, são eles: % de processos que oferecem *feedback* em tempo real sobre qualidade, tempo e custo e a % funcionários que lidam diretamente com clientes e tem acesso *on-line* às informações referentes a eles.

**Motivação, Empowerment e Alinhamento** - A motivação, o *empowerment* e o alinhamento dos colaboradores podem ser visto por meio de incentivos financeiros, número de sugestões

que foram implementados, incentivos às idéias, autonomia nas decisões e o seu reconhecimento. Isso propicia maior interesse dos colaboradores com a organização, e conseqüentemente atendimento das metas da organização.

As principais medidas desta perspectiva são:

- Satisfação do colaborador
- Retenção de colaborador
- Produtividade dos colaboradores
- % de colaboradores que lidam diretamente com o cliente e têm acesso *on-line* às informações referentes a este cliente
- Medida de sugestões apresentadas e implementadas
- Medidas de melhoria efetivas nos processos críticos
- Medidas de alinhamento individual e organizacional (% de funcionários que alcançaram suas metas pessoais).

## **5 MÉTODO DE ELABORAÇÃO DO *BALANCED SCORECARD***

### **5.1 Objetivo**

O presente capítulo visa apresentar o método para elaboração do *Balanced Scorecard*.

Apesar de muitas organizações terem incorporado o *Balanced Scorecard* aos seus processos de gerência estratégica, não existem modelos estáticos para a construção do *Balanced Scorecard*.

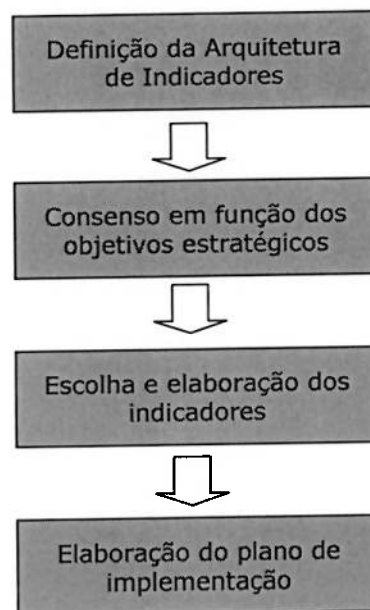
Para aplicação do *Balanced Scorecard* na organização em questão, o método selecionado foi o modelo apresentado por Kaplan & Norton (1997).

### **5.2 Abordagem de Kaplan & Norton**

Anteriormente ao processo de elaboração do *Balanced Scorecard* propriamente dito, existem atividades que devem ser definidas:

- Obter consenso quanto aos motivos para o desenvolvimento do *Balanced Scorecard* – o consenso e o apoio da alta direção em relação aos motivos de desenvolvimento do *Balanced Scorecard* são fundamentais para uma implantação bem sucedida.
- Definição dos participantes do processo de elaboração, do líder do projeto e dos demais integrantes do projeto.

O método de elaboração proposto por Kaplan & Norton (1997) divide-se em quatro fases, conforme **Figura 07**.



**Figura 07** - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard*  
Fonte: Kaplan & Norton (1997)

A seguir são detalhadas as quatro fases para elaboração do BSC segundo Kaplan & Norton.

**1. Definição da Arquitetura de Indicadores** – fase onde é definida a unidade de negócio onde será aplicado o *Balanced Scorecard* e as relações identificadas, de forma a evitar desenvolver objetivos e medidas não compatíveis.

1.1 Seleção da unidade organizacional – a unidade organizacional, preferencialmente, deve ter uma cadeia de valores completa – inovação, operações, marketing, vendas e serviços, ter seus próprios produtos ou serviços, clientes, instalações de produção e canais de distribuição.

1.2 Identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação – através de entrevistas com os principais executivos dos níveis divisionais e corporativo, o líder do projeto deve conhecer os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (lucratividade, crescimento, fluxo de caixa), temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos colaboradores, competitividade de preços, inovação) e as relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, relacionamentos entre fornecedores e clientes internos).

**2. Consenso em Função dos Objetivos Estratégicos** – busca-se nesta etapa o consenso quanto aos objetivos estratégicos de cada uma das quatro perspectivas.

2.1 Realização da primeira série de entrevistas – é fornecido a cada alto executivo um material sobre o *Balanced Scorecard*, a visão, a missão e a estratégia da organização e da unidade. O líder obtém informações sobre o ambiente competitivo, tendências de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências dos clientes e inovações tecnológicas. O líder entrevista os executivos com o intuito de obter informações sobre objetivos estratégicos e as idéias preliminares sobre as medidas para as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Estas entrevistas possuem objetivos implícitos como, induzir a tradução da estratégia e objetivos estratégicos em medidas tangíveis, conhecer as possíveis preocupações dos executivos quanto ao *Balanced Scorecard* e identificar os conflitos potenciais entre os participantes.

2.2 Sessão de síntese – tem como objetivo reunir e discutir todas as respostas obtidas nas entrevistas, preparar uma relação preliminar dos objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a alta direção. Também são discutidas as impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais quanto ao *Balanced Scorecard* e às mudanças gerenciais que seguirão ao lançamento do mesmo.

2.3 I *Workshop* Executivo – objetiva dar início ao processo de consenso em relação ao *Scorecard*. O líder facilita uma discussão sobre as declarações de missão e estratégia até obter consenso. Para cada perspectiva são discutidos todos os objetivos potenciais, então se seleciona (por votação) os três ou quatro objetivos mais importantes. Para

os objetivos mais votados, a equipe cria uma descrição utilizando uma única frase ou um único parágrafo. Faz-se então um *brainstorm* (processo de raciocínio que conduz a uma associação rápida de idéias a partir de uma palavra inicial) sobre os indicadores para os objetivos. Ao final da reunião, o grupo é dividido em quatro subgrupos e cada um deve ser responsável por uma das perspectivas. Devem ser incluídos na próxima fase do processo os gerentes do nível seguinte.

**3. Escolha e Elaboração dos Indicadores** – são definidos os indicadores e as metas de superação para cada indicador. Visa também elaborar o material que irá comunicar as intenções e o conteúdo do *BSC* da organização para os demais colaboradores.

3.1 Reunião dos Subgrupos – cada subgrupo, juntamente com o líder, trabalhará durante várias reuniões, com o objetivo de refinar as descrições dos objetivos estratégicos, identificar o indicador(es) que melhor comunicam a intenção de cada objetivo, para cada indicador proposto, identificar as fontes de informações necessárias e as ações que podem ser necessárias para disponibilizar as informações e identificar as relações críticas entre os indicadores de cada perspectiva, bem como entre ela e as demais perspectivas do *Balanced Scorecard*.

3.2 II *Workshop* Executivo – envolvendo toda a equipe, debate-se a visão, a estratégia, os objetivos e os indicadores experimentais da

organização para o *Balanced Scorecard*. Os resultados dos subgrupos são apresentados. Os participantes comentam os indicadores propostos e começam a desenvolver o plano de implementação. Ao final do *workshop*, deve ser elaborado um documento que comunique as intenções e o conteúdo do *Balanced Scorecard* a todos os colaboradores. Deve-se estabelecer também as metas de superação para cada indicador, para os próximos três a cinco anos.

**4. Elaboração do Plano de Implementação** – onde ocorre a aprovação final dos objetivos estratégicos, indicadores e suas metas, dos planos de ação para alcançar as metas propostas e do plano de implementação do *Balanced Scorecard*.

4.1 Desenvolvimento do Plano de Implementação – uma nova equipe formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *Balanced Scorecard*. Deverá ser desenvolvido um novo *Brainstorm*, e a partir da análise das idéias é que se pode chegar a uma decisão bem fundamentada.

4.2 III *Workshop* Executivo – visa chegar à decisão final sobre a visão, os objetivos e os indicadores desenvolvidos nos outros dois *workshops* e validar as metas propostas pela equipe de implementação. Identificará programas de ação preliminares para alcançar as metas e alinhará as várias iniciativas de mudança aos objetivos, indicadores e

metas do *Scorecard*. Deverá ao final, ter acordado quanto ao programa de implementação que objetivará comunicar o *Scorecard* aos colaboradores, integrar o *Balanced Scorecard* à filosofia gerencial e desenvolver um sistema de informações que sustente o *Scorecard*.

4.3 Finalização do Plano de Implementação – o *Balanced Scorecard* deverá ser integrado ao processo gerencial, no início com as melhores informações disponíveis, até ter sido totalmente implementado, e os sistemas de informações gerenciais terem sido customizados ao processo.

## **6 ESTUDO DE CASO**

Segundo YIN (1989, p. 23) estudo de caso é:

Uma indagação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real; quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas”

Segundo Godoy (1995) estudo de caso é:

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa que se concentra a análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de modo a se alcançar um conhecimento amplo e detalhado do objeto em estudo. Busca, portanto, o exame de um ambiente, de um sujeito ou de uma situação em particular.

### **6.1 Pequena empresa**

As pequenas empresas possuem características próprias e exclusivas no âmbito econômico-social, como a contribuição na geração do produto nacional, absorção de mão de obra, caráter majoritariamente nacional e flexibilidade.

Em relação à gestão das pequenas empresas é importante destacar suas características de pessoalidade, administração não profissional e a informalidade. Em relação à pessoalidade, os dirigentes gastam demasiado tempo com preocupações “míopes” diante da ameaça de perda de competitividade, frente aos concorrentes ou novas tecnologias; tendem

ao conservadorismo e individualismo e improvisam em relação à ação planejada.

As particularidades estruturais comumente apresentadas pelas pequenas empresas são: informalidade das relações, estrutura organizacional reduzida, administração não profissional, falta de recursos e pessoal qualificado, inadequação ou não utilização de técnicas gerenciais, falta de comprometimento dos colaboradores e conseqüentemente de planejamento. No quesito comunicação, ressalta-se a não comunicação das estratégias adotadas pela empresa aos demais colaboradores, demonstrando um comportamento que enfatiza a subjetividade e intuição em detrimento da formalidade e racionalidade na gestão e tomada de decisão.

As particularidades contextuais da pequena empresa são: carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus serviços, dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos. Segundo pesquisas da SEBRAE, 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da insuficiência de recursos.

## **6.2 Setor de serviços**

Kotler (1998, p.448) defini serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. A execução do serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Algumas características são importantes na prestação de serviços, a existência da simultaneidade entre produção e consumo, conseqüentemente não há possibilidade de estoque. Devido a essas características a definição dos critérios de qualidade torna-se bastante complexa, dado o grande número de variáveis envolvidas. Analogamente à manufatura, a empresa de serviços não consegue obter excelência em todos os critérios competitivos ao mesmo tempo, devido aos conflitos internos (*trade-offs*) existentes, como por exemplo: custo *versus* flexibilidade ou velocidade de atendimento *versus* empatia/cortesia.

A ocorrência dos *trade-offs* requer que se estabeleça quais critérios competitivos são mais importantes, em função das necessidades e expectativas dos clientes, e relacionando-os às restrições e capacidades internas da organização.

## **6.3 A EMPRESA**

Há 25 anos no mercado de consultoria ambiental fornecendo diagnóstico e remediação de passivos ambientais, a ECOConsulting é líder no segmento em que atua.

Há 15 anos a organização ocupa três andares (1600 m<sup>2</sup>) de um edifício comercial na zona sul de São Paulo, e recentemente adquiriu uma unidade operacional de 3.700 m<sup>2</sup> na mesma região, totalizando 160 colaboradores.

A organização é propriedade de 15 sócios, sendo o presidente o sócio majoritário, com 70% das ações.

O faturamento anual em 2004 foi 280% maior com relação a 2001.

### **6.3.1 Histórico**

No final dos anos 70, um grupo alemão criou um departamento para atuar na área de exploração mineral no Brasil. Com o rápido crescimento, a divisão geológica da empresa tornou-se uma subsidiária independente, destinada à prestação de serviços de consultoria e geotecnia, à indústria mineradora brasileira. Nascia a Consulting, que passou a desenvolver projetos de mineração no Brasil e América Latina.

Nos anos 80, a empresa expandiu suas atividades para o mercado ambiental, e fundou a ECO do Brasil. Nos anos seguintes a exploração mineral dava lugar às atividades ambientais, e as duas empresas fundiram-se na ECOConsulting. Em poucos anos tornava-se a empresa líder no segmento.

Um passo decisivo na direção da qualidade gerencial foi dado na conquista, no início de 1997, da certificação ISO 9001, conferindo a ECOConsulting a distinção de empresa de consultoria e serviços ambientais no Brasil pioneira a receber a certificação, aumentando sua credibilidade tanto junto aos clientes quanto aos órgãos governamentais de controle ambiental.

Em 2002 engajou-se em uma nova área de atuação, balanços ambientais corporativos para identificar oportunidade de geração de créditos de carbono, plano de manejo e sustentabilidade, envolvendo consultoria e desenvolvimento de projetos dentro dos padrões internacionais de Mecanismos de Desenvolvimento Limpo e negociação de créditos de carbono entre empresas e países.

Com o gasto de energia pela industrialização acelerada na Ásia, América Latina e África e provocando crescente aquecimento global pela queima desses combustíveis, a ECOConsulting decidiu investir na área de energia sustentável, estudo de ciclo de vida e ecoeficiência, e está investindo na pesquisa e desenvolvimento de um combustível renovável extraído de óleos vegetais e gordura animal.

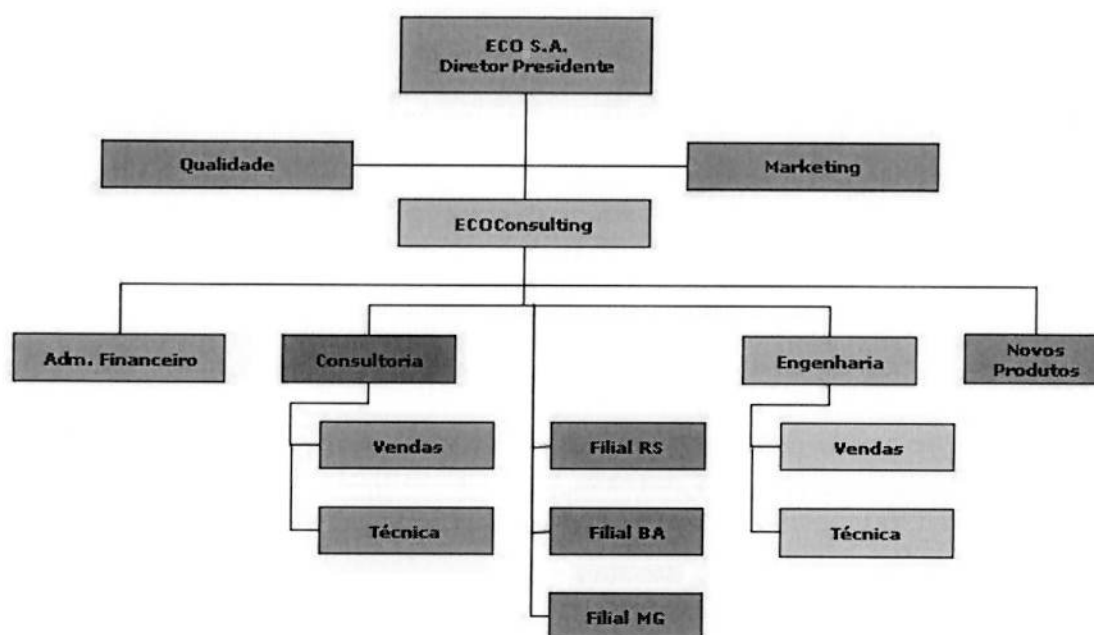
### **6.3.2 Estrutura organizacional**

A ECOConsulting tem 160 colaboradores, sendo 134 em cargos operacionais e 26 em cargos administrativos, além de colaboradores

terceirizados para as atividades de contabilidade, limpeza, manutenção das instalações e segurança.

As atividades gerenciais da organização estão divididas entre os sócios e todos os sócios atuam a organização.

A **Figura 08** representa o organograma da organização.



**Figura 08** - Organograma da ECOConsulting  
Fonte: Cortesia ECOConsulting, 2005

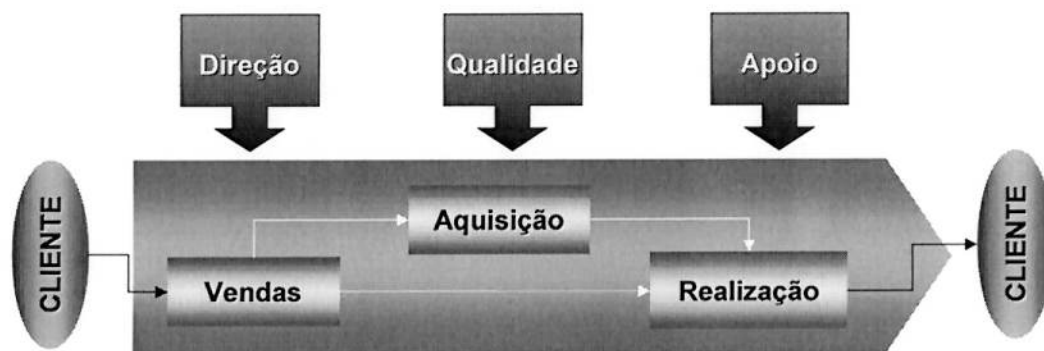
### 6.3.3 Mercado de atuação

A ECOConsulting atende os setores industriais, público e de serviço; possui uma carteira diversificada de clientes de grande porte, localizados em sua maioria no Estado de São Paulo. A organização possui três filiais no Brasil, Rio Grande do Sul, Bahia e Minas Gerais, justamente para ter flexibilidade em atender clientes em todo território nacional.

O mercado em que atua é competitivo e seus principais concorrentes são empresas localizadas na cidade de São Paulo.

#### 6.3.4 Processo Produtivo

Os serviços da ECOConsulting são executados sob encomenda sendo realizado um projeto específico para cada cliente e obra. A organização possui capacidade de conduzir aproximadamente 300 projetos concomitantes nas áreas de Auditoria Ambiental, Diagnóstico Ambiental, Engenharia, Implantação e Operação de Projetos e Geoinformática. O produto entregue ao cliente é um relatório técnico, cujo armazenamento é feito na biblioteca virtual, com identificação única. A **Figura 09** representa o processo da organização.



**Figura 09:** Processo da ECOConsulting  
**Fonte:** Cortesia ECOConsulting, 2005.

Com relação aos fornecedores, a organização possui dois parâmetros para manter um parceiro: confiabilidade no prazo de entrega e preço competitivo. Esses parâmetros foram definidos devido às

características do mercado e da organização. De forma geral, os fornecedores são de pequeno e médio porte e estão localizados na cidade de São Paulo. A competitividade entre os fornecedores não é acirrada pelo fato de existirem poucas empresas que prestam o serviço especializado que a ECOConsulting subcontrata.

#### **6.4 Planejamento Estratégico**

O primeiro passo para a criação do BSC é a definição dos motivos para sua utilização. A ECOConsulting procurou na ferramenta um meio de traduzir a estratégia em termos operacionais e possibilitar a comunicação dessa estratégia à todos os colaboradores envolvidos.

Uma vez definidos os motivos, foram definidos os participantes do projeto. Fizeram parte da equipe de elaboração do BSC os seguintes membros da organização: 05 diretores, 04 gerentes (incluindo 02 filiais) e 02 coordenadores, que tiveram como papel: estabelecimento dos critérios de cálculo dos indicadores, garantir a mensuração das informações, garantir o alinhamento dos projetos, decidir a forma e conteúdo do detalhamento de cada indicador.

Para a definição da arquitetura de indicadores é necessário identificar algumas informações da organização, tais como visão, missão, fatores críticos de sucesso e seus objetivos estratégicos.

Os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico da ECOConsulting foram, o presidente, vice presidente e a diretora técnica. O

líder do projeto foi a autora deste trabalho. A organização realiza o planejamento dos projetos que é o maior instrumento de planejamento atualmente. As dificuldades encontradas neste planejamento são a amplitude e a imprevisibilidade das variáveis que interferem nos eventos produtivos.

Os dirigentes não conheciam a técnica de planejamento estratégico, mas a principal razão para não utilizá-la até o momento era a falta de interesse em conhecê-la e aplicá-la, considerando que a organização tinha outras prioridades. Como a organização vem passando por reestruturação, o presidente considerou o desenvolvimento do roteiro uma excelente oportunidade para analisar seus negócios.

De acordo com os dirigentes, as particularidades que mais contribuem para a não realização do planejamento estratégico em sua organização são: desconhecimento da técnica, imediatismo de resultados, falta de tempo, dificuldade em avaliar seus pontos fracos e ameaças, dificuldade em aceitar mudanças, dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos colaboradores e dificuldade de definição de metas e objetivos.

Dentre as particularidades citadas acima, os dirigentes ressaltaram o imediatismo de resultados, falta de tempo e dificuldade em aceitar mudanças como causas relevantes para a não realização do planejamento estratégico até o momento.

#### 6.4.1 Visão, Missão e Valores

Esta etapa é composta por três atividades – estabelecimento da missão, da visão e dos valores dos dirigentes.

O estabelecimento da missão foi elaborado a partir das respostas a questões previamente apresentadas:

- Qual é o negócio da empresa? *Consultoria em geologia e engenharia ambiental*
- Como a empresa está atualmente? *Em fase de reestruturação interna*
- Onde a empresa está? *Atuando em um mercado altamente competitivo*
- Onde ela quer chegar? *Otimização de sua estrutura e satisfação dos clientes externos e internos*
- Quais são os clientes da empresa? *Especialmente das multinacionais: de mineração e siderurgia à montadoras de veículos, de distribuidoras de combustíveis às mais diversas indústrias químicas, agro-químicas e petroquímicas.*
- Quais produtos/serviços a empresa oferece? *Auditoria Ambiental - Fase I e Fase II; Diagnóstico Ambiental – Ar, Solo e Água; Recuperação de áreas contaminadas, disposição de resíduos e tratamento de águas subterrâneas e efluentes industriais; Implantação de Projetos; Operação de Projetos - Monitoramento de Projetos Ambientais e Geo-informática.*

- Quais são as necessidades dos clientes? *Flexibilidade, credibilidade e prazo de entrega.*
- Qual é o diferencial em relação à concorrentes? *Competência técnica diferenciada e credibilidade*
- Qual é a imagem no mercado? *Empresa com qualificação técnica e credibilidade perante seus clientes*
- Qual é a imagem perante os colaboradores? *35% dos colaboradores estão na organização há mais de 5 anos e 15% está a mais de 15 anos.*

Assim, de acordo com as respostas às questões acima apresentadas, a missão estabelecida foi a seguinte:

“Prover serviços da mais alta competência e credibilidade técnicas aos nossos clientes com o objetivo de desenvolver e implementar soluções inovativas, ambientalmente seguras e economicamente viáveis em todos os projetos executados”.

O estabelecimento dos valores foi realizado a partir da identificação dos valores que os dirigentes julgam relevantes com relação: aos colaboradores, clientes, fornecedores e concorrentes. Assim foram identificados os seguintes valores:

Competência: desenvolvimento profissional e humano;

Credibilidade: compromisso com a verdade técnica científica;

Inovação e excelência técnica: carreiras profissionais desafiadoras e satisfatórias;

Comprometimento: responsabilidade, profissionalismo e respeito e

Ética: confiabilidade e honestidade.

Durante a etapa de estabelecimento da visão identificou-se que a organização visa manter a liderança no mercado ambiental promovendo o crescimento sustentado da empresa sempre em sintonia com as responsabilidades sociais inerentes.

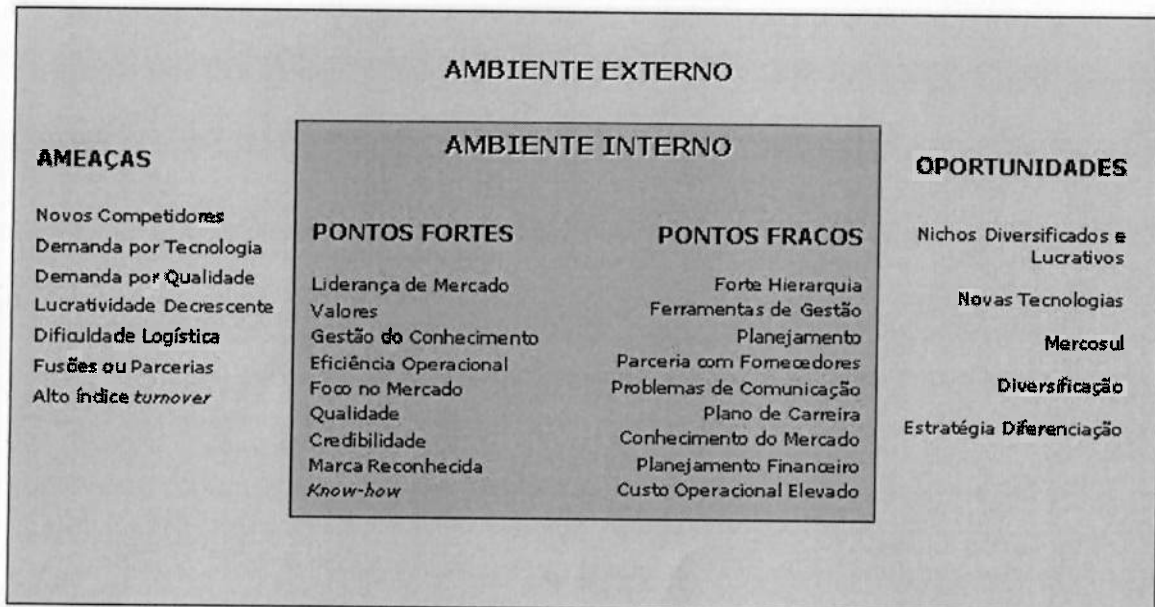
#### **6.4.2 Análise ambiental**

O desenvolvimento das atividades que compõem a análise ambiental – análise externa, análise interna e identificação dos fatores críticos de sucesso, deu-se em duas reuniões.

Os dirigentes alegaram que não fazem a análise do ambiente de forma sistemática, mas freqüentemente procuram ampliar as percepções, consultando revistas especializadas e por meio de conversas informais com clientes. A não realização da análise ambiental deve-se à falta de tempo no dia-a-dia para dedicar-se a esta atividade.

A **Figura 10** apresenta as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos identificados pelos dirigentes.

## ANÁLISE DE SWOT



**Figura 10:** Análise de SWOT  
Fonte: Cortesia da ECOConsulting

As cinco forças de Porter foram avaliadas e o resultado está apresentado a seguir:

- Concorrentes: com relação aos concorrentes o quadro que se apresenta é de um cenário desaquecido, caracterizado pela baixa demanda e grande oferta de serviços. Isso reflete um achatamento dos preços. Os concorrentes deste mercado são geralmente empresas de menor porte.

- Novos entrantes: as barreiras de entrada existentes não são suficientes para manter afastados os eventuais candidatos a novos entrantes.
- Produtos substitutos: não se pode pensar que dificilmente aparecerá um serviço substituto, uma posição de acomodação pode ser fatal. A ECOConsulting está atenta às tendências, além investir em produtos inovadores.
- Compradores: A organização apresenta uma imagem no mercado, com grande qualificação técnica e cumpridora de prazos. Isto possibilita sua participação em mercados caracterizados por empresas de grande porte. Os concorrentes que existem não têm as mesmas vantagens que ela, o que pode ser explorado na hora das negociações.
- Fornecedores: No caso dos fornecedores de análise química, o poder de barganha é pequeno, pois todos os concorrentes utilizam os mesmos fornecedores. Os demais fornecedores podem ser aproximados através de parcerias de desenvolvimento, o que melhora a qualidade do produto fornecido, mas não garante redução de custo, pois são produtos especializados e os concorrentes também utilizam os mesmos fornecedores.

### 6.4.3 Fatores críticos de sucesso

A partir de reuniões e entrevistas com os dirigentes da organização, obteve-se uma listagem dos possíveis fatores críticos do sucesso, conforme **Tabela 05**.

**Tabela 05** - Possíveis fatores críticos de sucesso da ECOConsulting.

<b>Perspectiva</b>	<b>Possíveis Fatores Críticos de Sucesso</b>
<b>Financeira</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Redução de custos</li><li>▪ Aumentar lucratividade</li><li>▪ Otimizar a aplicação de recursos</li><li>▪ Aumentar prazo de pagamento aos fornecedores</li><li>▪ Aumentar produtividade</li></ul>
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reagir rápida e plenamente às solicitações dos clientes</li><li>▪ Reduzir reclamações de clientes</li><li>▪ Conhecer as necessidades dos clientes</li><li>▪ Garantir a retenção dos clientes</li><li>▪ Captar novos clientes</li></ul>
<b>Processos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acesso a novas tecnologias</li><li>▪ Aumentar a produtividade</li><li>▪ Manter fontes confiáveis de suprimentos (qualidade, confiabilidade na entrega e flexibilidade)</li></ul>
<b>Aprendizado/ Crescimento</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Melhorar a motivação dos colaboradores</li><li>▪ Melhorar a capacidade dos sistemas de informação</li><li>▪ Garantir a retenção de talentos</li><li>▪ Atualizar competências</li><li>▪ Identificar novos mercados</li><li>▪ Desenvolver novos produtos únicos e inovativos</li></ul>

### 6.4.4 Definição de objetivos e metas

A ECOConsulting estabeleceu alguns objetivos e metas que terá que gerenciar e alcançar nos próximos cinco anos. As atividades de definição

dos objetivos e das metas foram realizadas em duas reuniões. A **Tabela 06** resume os objetivos organizacionais e respectivas metas.

**Tabela 06** - Objetivos estratégicos e metas

<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Metas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução de custos</li> <li>▪ Aumentar lucratividade</li> <li>▪ Otimizar a aplicação de recursos</li> <li>▪ Aumentar prazo de pagamento aos fornecedores</li> <li>▪ Aumentar produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atingir as expectativas dos acionistas</li> <li>▪ Aumentar o retorno sobre o investimento</li> <li>▪ Melhorar o fluxo de caixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar o faturamento em 30% em 2006</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reagir rápida e plenamente às solicitações dos clientes</li> <li>▪ Reduzir reclamações de clientes</li> <li>▪ Conhecer as necessidades dos clientes</li> <li>▪ Garantir a retenção dos clientes</li> <li>▪ Captar novos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superar as expectativas dos clientes</li> <li>▪ Aumentar a participação no mercado (<i>market share</i>)</li> <li>▪ Melhorar a lucratividade do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentar em 20% a satisfação dos clientes</li> <li>▪ Reduzir 30% o número de reclamações</li> <li>▪ Ocupar 40% do mercado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a novas tecnologias</li> <li>▪ Gerenciamento de estoque</li> <li>▪ Aumentar a produtividade</li> <li>▪ Manter fontes confiáveis de suprimentos (qualidade, confiabilidade na entrega e flexibilidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria contínua da qualidade, produtividade, confiabilidade do desempenho e flexibilidade</li> <li>▪ Incrementar a inovação em processos e produtos</li> <li>▪ Excelência em Segurança do Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entregar 90% dos projetos no prazo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar a motivação dos colaboradores</li> <li>▪ Melhorar a capacidade dos sistemas de informação</li> <li>▪ Garantir a retenção de talentos</li> <li>▪ Atualizar competências</li> <li>▪ Desenvolver novos produtos únicos e inovativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar o nível de satisfação dos colaboradores</li> <li>▪ Melhorar a produtividade dos colaboradores</li> <li>▪ Melhorar a capacidade dos sistemas de informação</li> <li>▪ Melhorar a capacitação técnica dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Captar 10 novos clientes para cada um dos novos produtos</li> </ul>

#### **6.4.5 Elaboração da estratégia**

A etapa de elaboração da estratégia, composta pelas atividades de identificação da estratégia atual, escolha da estratégia futura, elaboração do plano de ação e comunicação deste à organização, foi realizada em duas reuniões.

A primeira atividade desta etapa, identificação da estratégia atual, foi realizada a partir do levantamento das principais ações, investimentos e decisões tomadas no último ano, que contribuíram para posição atual. Os dirigentes identificaram como relevantes os seguintes itens:

- Situação financeira delicada no último ano;
- Modificação do processo produtivo, com alteração do fluxo do processo: processo que era realizado internamente passa a ser realizado por outra empresa do grupo;
- Redução de nicho, encerramento de contrato com um grande cliente e redução do corpo técnico.

Diante dos fatos apresentados, foi identificada a seguinte estratégia atual: a busca de penetração no mercado através de ações focadas no aumento de sua participação, baseada na exploração do produto atual e visando o desenvolvimento de novos negócios. O escopo está voltado à atuação em todos os estados brasileiros com a estratégia competitiva de enfoque.

A escolha da estratégia futura foi realizada a partir da análise das etapas anteriores, com os seguintes objetivos: identificar uma estratégia

condizente com a realidade da organização e que proporcione a concretização dos objetivos, explore os pontos fortes e oportunidades, amenize as ameaças e os pontos fracos, considere as ações dos concorrentes e os fatores críticos de sucesso.

Os dirigentes definiram a seguinte estratégia a ser adotada pela ECOConsulting: focar suas ações na diferenciação de seus produtos no mercado, explorando a qualidade e flexibilidade do projeto e do produto final e o prazo de entrega. A organização pretende investir na redução do custo de seu processo para ter preços competitivos, destacando a qualidade como diferencial. Como a organização pretende desenvolver novos negócios, a estratégia que adotara é o desenvolvimento de mercado com foco e diferenciação.

O plano de ação foi elaborado a partir da identificação de ações, projetos e investimentos necessários para se atingirem os objetivos e as metas propostas. Assim, os dirigentes estabeleceram as seguintes ações:

- Revisar os processos produtivos
- Realizar pesquisa de mercado para a avaliação do lançamento do novo produto
- Entrar em contato com clientes potenciais e clientes inativos
- Política de desenvolvimento pessoal: definição do plano de carreira e qualificação de todos os gestores.
- Implantar um sistema de premiação para os colaboradores que cumprirem as metas

- Desenvolver novos fornecedores e negociar a flexibilidade para o prazo de pagamento e implantar contrato de parceria. Analisa-se uma redução do número de fornecedores e contratos jurídicos.
- Implantação de gestão de custo

Algumas particularidades de gestão foram identificadas durante a elaboração do planejamento estratégico. A saber:

Apresentação da técnica e conscientização dos dirigentes: gestão intuitiva, utilização de improvisação, falta de visão de longo prazo, imediatismo de resultado e falta de tempo para aplicar ferramentas de gestão.

Análise externa: visão subestimada da concorrência falta de informações externas, dificuldade de avaliar as ameaças e falta de tempo.

Análise interna: gestão intuitiva, individualismo, centralização de atividades e não utilização de informações na tomada de decisões e falta de técnicas gerenciais.

O próximo passo foi definir a forma de como seria elaborado um *Balanced Scorecard* para controlar a evolução dos objetivos e metas traçados.

## 6.5 Elaboração do BSC

Durante a mesma reunião de definição da realização do projeto de implementação do *Balanced Scorecard*, foi escolhido para desenvolvimento deste projeto a unidade ECOConsulting que se encontra no segundo nível hierárquico dentro da corporação ECO SA. Esta unidade foi escolhida, dentre outros aspectos, pela sua característica abrangente, possuindo uma cadeia de valores que engloba, realização, engenharia, qualidade, logística, estratégia de custos, inovação, enfoque de diferenciação e vendas. Até então a unidade se valia apenas de indicadores de desempenho de realizações financeiras.

A ECOConsulting embora tenha características abrangentes, atua de forma sintonizada às estratégias corporativas da ECO SA. Sua relação com as outras unidades do grupo é forte, possuindo fornecedores e clientes comuns, além de compartilhar o corpo técnico especializado, como tecnologia da informação, qualidade, controladoria e contabilidade.

O líder do projeto encaminhou aos executivos da ECOConsulting, o material contendo informações sobre o que vem ser o *Balanced Scorecard*, sua importância e aplicação, além de documentos descrevendo a Missão, Visão e Valores da corporação. Na semana seguinte, o líder do projeto realizou entrevistas individuais para colher informações de cada

um sobre possíveis indicadores da estratégia traçada e sobre a opinião a respeito do *Balanced Scorecard*.

As primeiras informações colhidas nas entrevistas foram:

- Receio de o projeto não ir a diante caso a alta direção se afastasse do processo
- Receio de não conseguir o comprometimento e envolvimento de todos para êxito do projeto
- Foram identificados conflitos interdepartamentais
- Foi solicitada a melhoria da comunicação sobre as inovações alcançadas pela empresa.

Após essa etapa o líder do projeto marcou a realização do primeiro workshop, fora das dependências da organização e com a presença não só dos dirigentes, mas também de gerentes e coordenadores. O grupo chegou a um consenso de entendimento sobre o negócio da organização e as declarações de missão, visão e valores, bem como mostrou entendimento da estratégia para cumprimento dos objetivos.

Em seguida o grupo foi dividido em quatro subgrupos correspondentes a cada perspectiva, tendo um diretor como líder do grupo. Após discussões e análises em torno dos objetivos, os grupos chegaram a um consenso dos objetivos e seus respectivos indicadores de desempenho. A conclusão do primeiro workshop está resumida na **Tabela 07**.

**Tabela 07** - Relação dos objetivos estratégicos e dos indicadores de desempenho.

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Indicadores Resultado (R) e Vetores de Desempenho (D)</b>
<b>Financeiro</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atingir as expectativas dos acionistas</li> <li>▪ Aumentar o retorno sobre o investimento</li> <li>▪ Melhorar o fluxo de caixa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução de custos</li> <li>▪ Aumentar lucratividade</li> <li>▪ Otimizar a aplicação de recursos</li>   <li>▪ Aumentar prazo de pagamento aos fornecedores</li> <li>▪ Aumentar produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valor total gastos gerais de realização(R)</li> <li>▪ Lucro operacional (R)</li> <li>▪ Total treinamento por pessoa/ total faturamento (R)</li> <li>▪ Total aplicado em melhoria de tecnologia e processo/ total faturamento (R)</li> <li>▪ Prazo médio de pagamento (R)</li> <li>▪ Valor do serviço/ total de insumos (R)</li> <li>▪ Valor do serviço/ total H-H (R)</li> <li>▪ Valor total da receita/ mês (R)</li> </ul>
<b>Cliente</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Superar as expectativas dos clientes</li> <li>▪ Aumentar a participação no mercado (<i>market share</i>)</li> <li>▪ Melhorar a lucratividade do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reagir rápida e plenamente às solicitações dos clientes</li> <li>▪ Reduzir reclamações de clientes</li> <li>▪ Conhecer as necessidades dos clientes</li> <li>▪ Garantir a retenção dos clientes</li>   <li>▪ Captar novos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dias de atraso na entrega/ mês (R)</li> <li>▪ % de entregas na data prevista (D)</li> <li>▪ Número de reclamações / mês (R)</li> <li>▪ Índice de Satisfação dos clientes (R)</li> <li>▪ % Retenção de clientes/ ano (R)</li> <li>▪ % crescimento negócios com clientes retidos (R)</li>   <li>▪ Número de novos clientes por área (R)</li> <li>▪ Venda total para novos clientes (R)</li> <li>▪ N°novos clientes/ N° de proposta emitida (D)</li> </ul>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Indicadores Resultado (R) e Vetores de Desempenho (D)</b>
<b>Processos Internos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria contínua da qualidade, produtividade, confiabilidade do desempenho e flexibilidade</li> <li>▪ Incrementar a inovação em processos e produtos</li> <li>▪ Alcançar Excelência em Segurança do Trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acesso a novas tecnologias</li>   <li>▪ Aumentar a produtividade</li>   <li>▪ Manter fontes confiáveis de suprimentos (qualidade, confiabilidade na entrega e flexibilidade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ N° participação em feiras, congressos, seminários (R)</li> <li>▪ N° de inovações implementadas com sucesso (D)</li> <li>▪ Tempo de resposta aos clientes (R)</li> <li>▪ Ações de melhoria / ano (D)</li> <li>▪ Acidentes de trabalho/ mês (R)</li> <li>▪ Índice de avaliação de fornecedores (D)</li> </ul>

Objetivos Estratégicos	Fatores Críticos de Sucesso	Indicadores Resultado (R) e Vetores de Desempenho (D)
<b>Aprendizado e Crescimento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar o nível de satisfação dos colaboradores</li> <li>▪ Melhorar a produtividade dos colaboradores</li> <li>▪ Melhorar a capacidade dos sistemas de informação</li> <li>▪ Melhorar a capacitação técnica dos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhorar a motivação dos colaboradores</li> <li>▪ Melhorar a capacidade dos sistemas de informação</li>   <li>▪ Garantir a retenção de talentos</li> <li>▪ Atualizar competências</li>   <li>▪ Desenvolver novos produtos únicos e inovativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nº de sugestões implementadas (R)</li> <li>▪ % cumprimento do plano anual de desenvolvimento de sistemas (D)</li> <li>▪ Índice de ocorrência em sistema de informática (D)</li> <li>▪ Disponibilidade dos sistemas de informação (D)</li> <li>▪ % Rotatividade de talentos (R)</li> <li>▪ Despesa com desenvolvimento de competência por funcionário (R)</li> <li>▪ Investimento em treinamento/faturamento (D)</li> <li>▪ Despesas com P&amp;D/ ano (R)</li> </ul>

O líder do projeto convocou, três semanas após a última reunião dos subgrupos, o segundo workshop com a presença dos diretores, gerentes e coordenadores onde foram apresentados os resultados obtidos até o momento. Os resultados apresentados foram aprovados por unanimidade e um plano de implementação foi discutido, o qual deveria prever uma data para Reunião de Comunicação, com a presença de todos os colaboradores, conduzida pela Alta Direção.

Na semana seguinte ao segundo workshop, os líderes de cada subgrupo formaram uma nova equipe para discutir a forma de implementação. Foram acertados os seguintes tópicos:

- Não usar o sistema de informação corporativo Microsiga® neste primeiro projeto;
- Elaborar um cronograma com as etapas de implantação do BSC

- Disponibilizar uma página na intranet corporativa com o planejamento do projeto e o painel de bordo de modo que qualquer um a qualquer momento possa checar a evolução do projeto.

Foi realizado o terceiro workshop na semana seguinte à reunião de elaboração do plano de implementação, com a intenção de:

- Validar o plano de implementação
- Formalizar uma solicitação à Tecnologia da Informação para customizar o sistema existente
- Acertar a data da reunião de comunicação.

Com base nas informações colhidas no último workshop o plano de implementação foi revisado e divulgado na semana seguinte. O prazo limite para implantação ficou sendo de seis meses a partir da divulgação do plano de implementação.

A apresentação do plano à organização, com a comunicação das ações necessárias para alcançar as metas e os objetivos propostos, foi feita pelo presidente da organização durante um evento social realizado em 26 de setembro de 2005.

## **6.6 Comunicação e divulgação dos resultados**

A comunicação é efetuada para todas as áreas utilizando-se de diversos meios de comunicação tais como: entrega de agenda para todos os colaboradores contendo o plano completo para que anotem os resultados dos indicadores, e ao final do trimestre, possa ser contemplado com um brinde se os resultados obtidos forem iguais ou superiores a 100%; sistema de planejamento disponível em rede e intranet onde é possível visualizar a evolução mensal dos indicadores por área. Essas informações estão disponíveis a qualquer pessoa que possua uma senha de *login* do sistema de informação da empresa.

O prêmio previsto para quem atingiu ou superou suas metas não é monetário, geralmente é um jantar, uma viagem de final de semana, um curso extra profissional que o colaborador queira fazer.

## **6.7 Principais dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* na Empresa**

Serão descritas agora as principais dificuldades encontradas na implementação do *Balanced Scorecard* na ECoConsulting.

A primeira dificuldade encontrada foi na determinação do grupo de participantes do projeto. Nas grandes organizações, existe um número

maior de executivos da alta direção do que nas pequenas empresas. Os participantes em todas as etapas foram praticamente os mesmos.

Outra dificuldade encontrada foi quanto à estratégia. O BSC parte do pressuposto que a organização já possui uma estratégia definida, bem como missão, visão, objetivos e metas; e buscam somente o consenso da alta direção. Nas pequenas empresas, não é comum a prática de planejamento estratégico. Nesse ponto foi inserida uma etapa para estabelecimento do planejamento estratégico, uma vez que a organização não possuía a cultura de objetivos e metas definidos.

Informações sobre clientes, mercados, concorrentes, inovações tecnológicas, são outros dados que presumi-se serem disponíveis nas organizações. No caso das pequenas empresas, dificilmente essas informações existem, pois o custo de obtenção das mesmas é relativamente elevado frente ao seu faturamento.

Resumidamente, as principais dificuldades estão na disponibilidade de recurso financeiro, na falta de cultura para o planejamento estratégico e na falta de informações sobre o ambiente em que estão inseridas, clientes, mercado e concorrentes.

## 7 Conclusão

Esta monografia abordou a implementação do *Balanced Scorecard* BSC em uma empresa prestadora de serviços na área ambiental. O trabalho teve como objetivo mostrar que ferramentas de gestão podem ser implementadas nas organizações de pequeno porte.

Conforme vimos ao longo dos capítulos anteriores, as pequenas empresas são um poderoso fator de promoção econômico-social de um país. No caso do Brasil, a atuação das pequenas empresas significa geração de empregos, impostos, tecnologia, conhecimento, renda e desenvolvimento social.

A competição entre as pequenas empresas torna-se mais acirrada e para sobreviverem precisam superar as ameaças ambientais, além de utilizar, da melhor maneira possíveis suas habilidades e recursos e explorar oportunidades.

Pretende-se que com a implantação do planejamento estratégico que a organização adote uma postura pró-ativa de gestão, tornando-se mais competitiva, ágil e adaptativa, em relação às mudanças de seu ambiente. E para que os dirigentes das pequenas empresas criem uma visão de longo prazo e real da concorrência e do mercado de atuação, os aspectos comportamentais devem ser considerados e trabalhados.

Na implantação do projeto, foram identificados alguns obstáculos, entre eles destaca-se a centralização do pequeno empresário, a falta de participação de outros colaboradores, o imediatismo de resultados, a falta de consenso entre os dirigentes e a falta de visão de longo prazo.

As características de gestão da pequena empresa influenciam o processo de elaboração do planejamento estratégico. Apresentadas como particularidades comportamentais, estruturais e contextuais, de fato interferem no processo, em especial as comportamentais.

Nesse sentido os aspectos apresentados nas bibliografias, foram observados, conforme descrito a seguir:

- O pequeno empresário direciona suas responsabilidades às tarefas do dia-a-dia;
- A administração informal tem dificuldade em divulgar suas metas, designar responsáveis e prazos;
- Outro ponto observado é a grande carência de informações do ambiente

Durante o processo de identificação dos indicadores, foi possível concluir que, embora os indicadores de tendências sejam de suma importância, existe uma grande dificuldade da organização em desviar o foco das medidas financeiras; e a medição dos valores intangíveis da organização deve ser aprimorada.

Esta pesquisa permitiu ainda concluir que:

- Os benefícios da medição do desempenho podem surgir mesmo antes dos indicadores de desempenho. Um processo de desenvolvimento dos indicadores que promova uma compreensão ampla da organização e do seu ambiente, já é um importante passo rumo a melhoria do desempenho global do negócio;
- Analisar os indicadores no seu conjunto é importante exercício para se identificar problemas entre as diversas áreas que compõem a organização;
- Existe ainda uma forte imagem de que os indicadores de desempenho são um processo ligado apenas a função de controle.

Apesar das limitações, o objetivo do trabalho foi atingido. O BSC pode ser utilizado no gerenciamento estratégico das pequenas organizações, com a ressalva de que é necessário adequar o modelo à realidade das pequenas empresas para não prejudicar seu desempenho por excesso de burocracia.

Um ponto a destacar é que por detrás de uma boa estratégia está um bom líder. A força de seu presidente, sem dúvida, é que mantém a organização na boa situação em que se encontra. A empresa também conta com uma base de colaboradores capacitados e com o respeito conquistado de clientes e fornecedores em função da ética e profissionalismo.

## 7.1 TRABALHOS FUTUROS

Para trabalhos futuros na área de Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* em pequenas empresas, sugere-se o desenvolvimento de pesquisas que abordem o comportamento dos dirigentes e proprietários, pois este é o principal aspecto de influência na gestão das organizações de pequeno porte.

Outra sugestão é a abordagem da gestão estratégica do ambiente das pequenas empresas, com a gestão das informações.

## 8 BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral de administração*. 2ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

COLLINS, J. C., PORRAS, J. I. *Feitas para durar*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DALLEDONNE, J.. *Indicadores empresariais*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2004.

FERREIRA, A.A., REIS, A.C.F., PERREIRA, M.I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas*. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. 18ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P., *Organização orientada para a estratégia*. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOBATO, D.M. *Administração Estratégica: uma visão orientada para busca de Vantagem Competitiva*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MONTGOMERY, C.A., PORTER, M.E. *Estratégia. A busca da vantagem competitiva*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- OLIVEIRA, D.P.R. *Excelência na Administração Estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- OLIVEIRA, M.A.L. *Qualidade: o desafio da pequena e média empresa*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- PORTER, M.E. *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M.E. *Vantagem competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. 20ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.
- SAMPAIO, C.H. *Planejamento Estratégico*. 2ª ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.
- SUN TZU. *A arte da Guerra*. 31ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.
- THIOLLENT, M. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VASCONCELLOS F. P., PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para competir no século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.